تقويم الواقع التطبيقي لممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من وجهة نظر إداريي الهيئات المنتسبة إليها

إعداد

عبدالله مرداس عبدالله الشمالي

المشرف

الدكتور زياد علي المومني

حقل التخصص – تربية بدنية

2006م

تقويم الواقع التطبيقي لممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من وجهة نظر إداريي الهيئات المنتسبة إليها

إعداد

عبدالله مرداس عبدالله الشمالي

بكالوريوس تربية بدنية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، 2003، الكويت

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التربية البدنية

في جامعة اليرموك، اربد، الأردن

لجنة المناقشة

الدكتور زياد علي المومني ....رئيساً

الأستاذ المساعد في الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس ....عضوا

أستاذ الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور حازم النهار ....عضوا

أستاذ التدريب الرياضي في كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية

الدكتور حسن الوديان ....عضوا

الأستاذ المشارك في تدريب السباحة في التربية الرياضية، جامعة اليرموك

1427هـ/2006م

ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه

صدق الله العظيم

النمل (19)

الإهـــداء

إلى من سهرت الليالي رمز الحنان والمحبة

إلى من باركت طريقي بدعواتها الصالحة

أمي الغالية

إلى من كان سبباً في محبتي للعلم

والسعي إليه قدوتي ومثلي الأعلى

أبى الغالي

شـــــكر وتقـــــديـر

الحمــد لله رب العالمين الذي أعانني على إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع ، راجياً من العلي القدير أن يكون في ميزان حسنات كل من ساهم في إتمام هذا العمل .

وبعد، ،،،

لا يــسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى حضرة الدكتور **زياد المومني** المــشرف علــى الرسالة ، على ما قدمه لي من مساعدة وتوجيه حكيم ، والذي كان له العون الأكبر في إخراج هذه الرسالة .

كمـــا أتقــدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس على المتابعة المــستمرة وتوجيهه لي خلال فترة إعداد هذه الرسالة، كما يسرني أن أزجي شكري لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

(والله ولي التوفيق)

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخــص

الشمالي، عبدالله مرداس. تقويم الواقع التطبيقي لممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من وجهة نظر إداريي الهيئات المنتسبة إليها. رسالة ماجستير.جامعة اليرموك. 2006م.المشرف الدكتور/ زياد المومني

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوظائف الإدارية التي يمارسها إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت . وإلى التعرف على درجة ممارستهم للوظائف الإدارية من وجهة نظر إداريي الاتحادات الرياضية والأندية والمراكز المنتسبة للهيئة. وإلى التعرف على الفروق في وجهات نظر عينة الدراسة في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة) .

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة .

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء إدارة الأندية الرياضية ومراكز الشباب التابعة للهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت ، حيث بلغ مجموع مجتمع الدراسة(232) ، شكل أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية (120) عضواً ،و أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية (112) عضوا.

تم أخذ عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية مع مراعاة نسبة كل طبقة من هذه الطبقات حيث بلغ حجم العينة (147) إداريا. وقام الباحث بإعداد استبيان لغايات تحقيق أهداف الدراسة مكون من (72) فقرة وتضمن الاستبيان ستة مجالات إدارية أساسية ، ولكل مجال عدد من الوظائف الإدارية.

واستخدم الباحث الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. حيث أظهرت النتائج أن إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت . يمارسون الوظائف الإدارية قيد الدراسة بدرجة متوسطة . و أظهرت النتائج وجود فروق على جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور . وعدم وجود فروق إحصائية دالة في درجة ممارسة إداريو الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع المجالات باستثناء مجال التنظيم . وعدم وجود فروق إحصائية دالة في درجة ممارسة إداريو الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى لمتغير الخبرة

وعلى جميع المجالات . وقد أوصى الباحث بضرورة تبني الوظائف الإدارية التي تم التوصل إليها . لكي تسهم في عمليات تطوير برامج العمل الخاصة بإداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت . وعقد دورات تأهيلية لإداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت في جميع مجالات الوظائف التي تضمنتها الدراسة بشكل عام لا سيما أن الواقع التطبيقي لممارسة وظائف الإدارة جاءت بدرجة متوسطة الأمر الذي يتطلب الارتقاء بها وتطويرها لديهم .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

مصطلحات الدراسة

مجالات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

لاشك أن للشباب دوراً هاماً في حياة كل أمة ومن أجل ذلك تعمل الدولة جاهدة في سبيل تربية الشباب تربية سليمة صحيحة مما يجعله بعد ذلك مؤهلاً لتحمل المسؤولية.

فمرحلة الشباب تعتبر مرحلة انتقالية يمكن وصفها بأن لها قدما في مرحلة المراهقة والقدم الأخرى في مرحلة الرشد، وتتوقف درجة نموه الجسمي والعقلي والانفعالي في هذه المرحلة على خلاصة ما مر به من تجارب وحوادث في مراحل نموه السابقة، وأن هذه الفئة على فهم أنفسهم وتدفعهم لتحمل المسؤولية نحو مجتمعهم (علاء الدين، 1998).

لذا فقد أصبح للإدارة اليد الطولى في تقرير الأمور وتسيير الحياة وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع الوصول إليها، والهيئة العامة للشباب والرياضة كمؤسسة من أهم المؤسسات التي تعني بالشباب تحرص على تقديم الخدمات والتسهيلات، لتنفيذ العمل والأنشطة المختلفة وتبذل ما بوسعها لتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نمو الشباب الكويتي في مختلف الجوانب العقلية والجسمية والانفعالية وعلى تحسين العمل بمختلف جوانبه. في زمن تعددت فيه المسميات التي تطلق على العصر الذي نعيش فيه، فهناك من سماه بعصر الفضاء إلى عصر المعلوماتية إلى عصر الاتصالات وثورتها ، إلى عصر التغير السريع والتكنولوجيا وما إلى ذلك من مسميات مختلفة ، وإذا أمعنا النظر لوجدنا بأن التطور الحاصل في التكنولوجيا المعلوماتية والفضاء لم يكن وليد الصدفة والعشوائية ، وإنما كان نتيجة لإدارة واعية أدركت معنى بناء الاستراتيجيات والخطط وممارسة الوظائف الإدارية بشكل حقق لها كل هذا التقدم والإنجاز فإذا أمعنا النظر في ذلك لوجدنا أنه من الأجود من ذلك كله أن يسمى هذا العصر بعصر الإدارة . حيث تحتل الإدارة مكانة كبيرة في تاريخنا المعاصر ، فقد اهتمت بها الدول

باختلاف أجناسها ، باعتبار الإدارة منهجا وأسلوبا لحل مشكلاتها ، فالإدارة اليوم هي ركيزة أساسية من ركائز الدول المتقدمة ، وهي إحدى الشروط والخطوات الأساسية في صلاح الهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة وتحسين نوعيتها وتوجيه مسيراتها المستقبلية نحو تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة المرسومة لها باستخدام كافة وظائفها الإدارية (إبراهيم ، 2000)

وإذا كانت الإدارة ضرورية في المجتمعات الصناعية فهي أكثر ضرورة في المجتمعات النامية ، ومنها المجتمع العربي ، ذلك أن تلك المجتمعات ترقى أن تحقق أهدافا اجتماعية اقتصادية وسياسية وثقافية ورياضية طموحة ، كما أنها تواجه مشكلات وتحديات عدة . والإدارة هي المفتاح لتحقيق تلك الأهداف والتغلب على تلك المشكلات . ويرجع إلى الإدارة بصورة عامة نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المنشودة أو العجز عن تحقيقها . والواقع ان الإدارة هي التي تميز تنظيم عن آخر وهي المسؤولة عن نجاح هذا التنظيم أو فشله . (درة واخرون، 1994).

وتأتي أهمية الإدارة ووظائفها كونها سمة من سمات العصر الحديث في كافة المجالات المتعلقة بالإنسان ، وتتجلى صوره في التطور الرياضي الحاصل وفي المحافل الدولية والإنجازات الباهرة في الألعاب الرياضية الجماعية والفردية ، ويعد تجسيدا حيا لقدرات الإنسان ، فضلا عن أنها تعكس بصورة جلية مدى اهتمام الدول بالرياضة ومدى تحقيق المراكز المتقدمة في المحافل واللقاءات الدولية والأولمبية.

إن مثل هذا التطور الرياضي والعمل على رفع المستويات للمؤسسات الرياضية ، لا يمكن أن يأتي نتيجة للصدفة والعشوائية ، بل أن ذلك لا يمكن أن يتم بدون الاعتماد على الإدارة الناجحة وممارسة وظائفها بطريقة علمية سليمة وامتلاك الإداريين الخبرة العملية لممارسة هذه الوظائف بصورة فعالة (أبو حليمة ، 2004) .

فالإدارة الناجحة هي إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال موارده البشرية والمادية والعلمية في مختلف مجالات حياته، وهذا ما أكد عليه أولسن على ضرورة استخدامها بصورة ملائمة للمصادر الإنسانية والرحلات الميدانية وخبرات العمل ومشروعات خدمة المجتمع والمخيمات الصيفية، كما يؤكد على ضرورة استخدام الأنشطة القائمة على المشاركة لأن مثل هذه الأنشطة تعد من المقومات الحديثة للنجاح ،

بالإضافة إلى إتاحتها الفرصة لكل عضو أن يتعرف على ذاته وميوله، وتنمية مواهبه وإشباع حاجاته، حيث يعيش في جو يتناول فيه الخبرات أعضاء ومشرفين، ويطلع فيها على إمكانات المؤسسة لينمي مواهبه ويصقلها فيشعر بالاستقرار النفسي، وينمو الحس الجماعي لديه نمواً سليماً.

وعليه فإن رجل الإدارة في المراكز الرئيسية يلعب دورا هاما في التأثير على قرارات المستويات العليا في الإدارة بتحكمه في المعلومات والآراء التي تصل إليهم ويستندون عليها في قراراتهم كما أنه ينقل ويترجم لمرؤوسيه قرارات المستويات العليا وبحكم تأثيره وتفوقه عليهم ، يستطيع أن يلون الطريق التي يمكنهم بها تنفيذ هذه القرارات ، وبالنسبة للدور الإداري فيحتاج إلى شخصيات قوية تعمل في النواحي المختلفة وتنهض بالتنظيمات الرياضية (سمعان وآخرون، 1975) .

ومع توافر الإمكانات المادية والبشرية فان هدف الإدارة هو الاستخدام الامثل للموارد المتاحة سواء أكانت موارد مادية أم بشرية استخداما امثل ضمن مفاهيم الكفاية والفاعلية ، فالإدارة الناجحة تسعى دوما إلى تجنب الإسراف والفوضى والاضطراب، وتعمل بكل جهد وطاقة للمحافظة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية من اجل تحقيق الأهداف المحددة المشتركة التي تنشد الإدارة تحقيقها. فالفرق بين جهاز إداري معين وجهاز إداري آخر يرجع كثيرا إلى نوع الأسلوب الإداري المتبع. فالإدارة نشاط قديم يعني بتنظيم الجهود الجماعية للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة . (القريوتي، 2004).

إن تقويم الأداء الإداري ببساطة هو العملية الإدارية التي تستطيع من خلالها المؤسسة متابعة وقياس أداء الإداريين ، كما أنها تزود المؤسسة بالبيانات والمعلومات عن مستوى الأداء في الماضي والحاضر ، وعن مستوى الأداء المتوقع في المستقبل ، كما أنها تعطي المؤسسة مؤشرا جيدا من جانبين يتصل الأول بمستوى الأداء الحالي ومدى التزام المديرين بواجباتهم ومهامهم الوظيفية ، ويتصل الجانب الثاني بالاستعدادات والقدرات التي يتمتع بها المديرون ومدى تمكنهم من تحمل أعباء الوظيفة بمستويات أعلى (Amelia and Eduwin,1991) .

وتقويم الأداء الإداري من الأمور التي تهم جميع العاملين بالمؤسسة لأن كل فرد في المؤسسة يلعب دورا مزدوجا كرئيس ومرؤوس في نفس الوقت ، فإن عملية تقويم الأداء من

الأمور التي يتعين على كل رئيس القيام بها حتى يؤدي كل مسؤول في المؤسسة مهامه وواجباته بدرجة عالية من الإتقان والفاعلية ، حيث تمكن المؤهلات العلمية لجميع الوظائف الإدارية للفرد الذي يشغلها أن يكون قادرا على التخطيط والتنظيم كما تمكنه من تطوير الذات التي تجعله قادرا على الوصول إلى أفضل النتائج بأقل جهد وأسرع وقت.

وعملية تقويم الأداء هي عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم . وكذلك الحكم على سلوك الإفراد وتصرفاتهم أثناء العمل ، ومدى التقدم الذي يحرزه أثناء عمله . وباختصار فإن عملية قياس أو تقويم الأداء هي عملية إدارية يقوم بها المدير بتحليل الماضي وذلك لتلافي الأخطاء للارتقاء والوصول إلى مستويات أداء أفضل في المستقبل .

وتنطوي عملية تقويم الأداء على بعض العناصر الأساسية والتي لا يمكن إغفالها وهي وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه أداء الفرد وقياس الأداء الفعلي للفرد ومقارنته بالمعدل المطلوب .

فعملية التقويم تتطلب إيجاد معايير وأسس يقارن بها أداء الفرد كأساس للحكم عليه . وتعرف هذه المعايير والأسس في أدبيات إدارة الأهداف بمعدلات الأداء Job standards أو معايير الأداء الجيد Criteria of satisfactory performance . وينبغي تحديد تلك المعايير بواسطة أخصائيين للاحتفاظ بموضوعية التقويم والبعد به عن الأهواء الشخصية التي قد يتعرض لها المقوم في غياب هذه المعايير (برعي ، 1987)

وتعتبر ممارسة الإدارة بكافة وظائفها من أقدم الممارسات الاجتماعية والسلوكية على الإطلاق ، فالإدارة هي موضوع له أهمية كونية ، فكل موظف له أهمية وله دوره الخاص به ، والعمل الإداري سواء كان صاحب شأن كبير أم صغير فكل منهم عليه أن يستخدم معلوماته الإدارية بطريقة أو بأخرى وهذه المعلومات تمثل التخطيط ، التنظيم ، وإصدار الأوامر ، التنسيق ، والرقابة (دره ، 1994) .

وفي المجال الرياضي تأتي أهمية الإدارة ووظائفها من كونها سمة من سمات العصر الحديث في كافة المجالات المتعلقة بالإنسان ، وتتجلى صورة التطور الرياضي الحاصل في المحافل الدولية حيث تعد تجسيدا حيا لقدرات الإنسان ، فضلا عن أنها تعكس بصورة جلية مدى

اهتمام الدول بالرياضة في تحقيق المراكز المتقدمة في تلك المحافل واللقاءات الدولية (الفاتح ، 1995) .

وبما أن التطور الرياضي والعمل على رفع المستويات للمؤسسات والهيئات الرياضية ، وكذلك مستوى الإنجاز في جميع الألعاب الرياضية لا يمكن أن يتم بدون الاعتماد على الإدارة الناجحة في ممارسة وظائفها بطريقة علمية وكذلك الخبرة العملية لها . وهذا ما أكده (Costa,2000) في دراسته مستقبل أبحاث الإدارة الرياضية والدور الفاعل الذي يقوم به من أجل تطوير الأنشطة الرياضية وتحقيق الإنجازات المرجوة.

مما سبق يرى الباحث أن عملية التطوير الإداري ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية تقويم العمل الإداري الحاضر و التأكد من مدى تطبيق إداريي المؤسسات الرياضية للوظائف الإدارية ومن قدرتهم على وضع الأهداف والتخطيط لها وممارسة العمليات الإدارية من تنظيم وإشراف وقيادة وتقويم . لذا فإن هذه الدراسة هي محاولة جادة لتقويم الواقع التطبيقي لممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من وجهة نظر إداريي الهيئات المنتسبة لها .

مشكلة الدراسة :

لقد أصبحت الرياضة في الآونة الأخيرة مرآة لمدى تقدم الشعوب وتطور حضارتها وأصبحت الإنجازات الرياضية مثار اهتمام الدول ، كما أصبحت ممارسة الأنشطة الرياضة من أجل الصحة مطلب أساسي للوقاية من أمراض العصر ومعالجتها ، وارتبطت الإنتاجية للأفراد بمدى كفاءتهم البدنية والصحية ، فمن أجل ذلك كله لم يعد هناك مكان للصدفة أو العشوائية في مجال إدارة العمل الرياضي

ويعتبر تقويم أداء العاملين في الهيئات الرياضية بشكل عام ، وتقويم أداء قياداتها بشكل خاص مظهر من مظاهر الإدارة الحديثة على اعتبار أنه يقيس الجهود المبذولة من قبل هذه القيادات لتحقيق الأهداف والآمال المنشودة . كما أنه يعتبر مطلبا أساسيا لتوجيه المؤسسة نحو التنمية وتطوير قدراتها وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل ، كما أن عملية تقويم أداء الموظفين عملية مهمة جدا للإدارة ، وللأفراد العاملين على حد سواء . فالإدارة تستفيد من نتائج

تقويم الأداء في وضع سياسات ثابتة وعادلة بالنسبة لعمليات استقطاب واختيار وتعين الموظفين وتحديد أنواع التدريب اللازم لتنميتهم وتطورهم ، وكذلك يستفيد الأفراد من معرفة مستوى الأداء والمقارنة بالمستوى المطلوب واتخاذ اللازم للارتقاء للمستوى المطلوب لما لذلك من تأثير على النمو والتطور للفرد وللمؤسسة المسؤولة عن الرياضة في الدولة .

ولقد حظيت الرياضة في دولة الكويت بالرعاية المتواصلة من حضرة سمو أمير الكويت الشيخ جابر الأحمد الجابر الصباح رحمه الله من توجيهات أولاها سموه جل اهتمامه بتذليل كافة الصعوبات وتوفير كافة الإمكانات للارتقاء بالشباب والرياضة للوصول بها إلى مصاف الدول المتقدمة في هذا المجال . والهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت هي الجهة المسؤولة عن قطاع الرياضة والشباب وعن وضع الأهداف والتخطيط لها وتنظيمها والإشراف عليها وتقويمها . وقد حققت دولة الكويت العديد من الإنجازات الرياضية في الماضي القريب ، وشهدت بعض التراجع في الآونة الأخيرة . ويرى الباحث من خلال خبرته ومتابعته للرياضة الكويتية أن من أسباب تراجع الرياضة الكويتية قد يعود إلى الأسباب الإدارية وعدم كفاءة بعض الإداريين وقلة تأهيلهم في تطبيق مبادئ وظائف الإدارة. كذلك من خلال إطلاع الباحث على الدراسات والأبحاث السابقة لم يجد (في حدود علمه) دراسة تطرقت إلى هذا الموضوع لذلك تعد هذه الدراسة حديثة في البيئة الكويتية. وتكمن مشكلة الدراسة في أنها محاولة لتقويم الواقع التطبيقي لممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من وجهة نظر إداريي الهيئات المنتسبة لها . للوقوف على أهم جوانب القوة في العمل الإداري وتعزيزها وعلاج أوجه النقص والضعف ومحاولة تلافيها والحد منها لما من شأنه الوصول بالرياضة الكويتية إلى المستوى المرموق.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

1. إلى تقييم الواقع التطبيقي لمدى ممارسة إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت للوظائف الإدارية من وجهة نظر إداريو الاتحادات الرياضية والأندية والمراكز المنتسبة للهيئة .

2. التعرف الى الفروق في وجهات نظر عينة الدراسة في درجة ممارسة إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة للوظائف الإدارية تعزى (للجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة) .

تساؤلات الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما واقع ممارسة إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت للوظائف الإدارية من وجهة نظر إداريو الهيئات المنتسبة لها ؟
2. هل هناك فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إداريو الهيئة العامة لوظائف الإدارة في الهيئة العامة للشباب والرياضة تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة) ؟

مصطلحات الدراسة :

الإدارة : عملية استغلال للموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفعالية وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية وبما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضوا في التنظيم أو مستفيدا من خدماته، وايا كان المجال الذي تمارس فيه. (القريوتي، 2004).

إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة : هم جميع المسئولين في الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت والمعينين من قبل الحكومة الكويتية(الهيئة العامة للشباب والرياضة، 2005)

القيادة : عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق بعض الأهداف .(أبو حليمة ، 2004)

التخطيط : يعني التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة وبهذا المعنى يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية ويمارسه الافراد في حياتهم الخاصة بالإضافة إلى الإدارات العامة .(أبو حليمة ، 2004)

التنظيم : هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والانشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف

مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الانشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم . (أبو حليمة ،2004)

الإشراف والتوجيه : هو عملية متابعة تنفيذ السياسة التي سبق وضعها وترجمتها إلى برامج عمل، وتقويم لمراحل العمل المنتهية ومعرفة الصعوبات ومحاولة تذليلها مستقبلا (القريوتي، 2004).

التقويم : التحقق من قيمة الشيء وهو يتضمن الحصول على المعلومات لاستخدامها فى الحكم على قيمة البرنامج والنواتج والعمليات أو الإجراءات أو البدائل المطروحة لتحقيق الأغراض المحددة سلفًا (القريوتي، 2004).

اتخاذ القرار : هو الاختيار بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه ، وعما يجب أن لا يؤديه في موقف معين ووقت معين ، والقرار يمثل نوعا من السلوك والاتجاه نختاره من بين الكثير من البدائل . (أبو حليمة ،2004) .

الهيئة العامة للشباب والرياضة: مؤسسة حكومية تعني بالشباب الكويتي لترجمة فلسفة الدولة في خلق شباب واع منتم لوطنه وأمته

مجالات الدراسة :

1ــ المجال الجغرافي : اقتصرت الدراسة على الهيئات التابعة للهيئة العامة للشباب والرياضة في المناطق المختلفة في دولة الكويت.

2 ــ المجال البشري : اقتصرت هذه الدراسة على إداريي الاتحادات الرياضية والأندية ومراكز الشباب المنتسبين للهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت .

3 ــ المجال الزماني : أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين 2005/11/26م إلى 2/9/ 2006م.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري

الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضا للأدب النظري حول المواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع

أولا الأدب النظري:

نبذة عن الهيئة العامة للشباب والرياضة:

أنشأت الهيئة العامة للشباب والرياضة بمرسوم القانون رقم 43 لسنة 1992 بتاريخ 11 صفر 1413 هـ الموافق 10 أغسطس 1992، والغرض من إنشاء الهيئة هو العناية بشئون الشباب وتهيئة أسباب القوة والرعاية لهم وتنمية قدراتهم البدنية والخلقية والفنية وتوفير الوسائل الكفيلة بتنشئة المواطن الصالح دينيا واجتماعيا وبدنيا وثقافيا وتعزيز ولائه للوطن كما تعنى برعاية الحركة الرياضية في البلاد والعمل على تدعيمها ونشرها وتطويرها وفقا للمبادئ الأولمبية والدولية.

وللهيئة في سبيل تحقيق أغراضها أهداف هامة منها على وجه الخصوص:

1. العمل على تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجالات الشباب والرياضة وتوجيه الخطط والمشروعات ذات الطابع الوطني في هذه المجالات.
2. العمل على إبراز الوجه الحضاري للبلاد والتعريف به محليا ودوليا في مجال الشباب والرياضة.
3. تنمية النشء في إطار القيم الدينية والخلقية للمجتمع مع الإشراف على برامج الشباب والرياضة.
4. تدريب الشباب وإعدادهم للإسهام في مختلف الخدمات العامة التي تعود بالنفع على الوطن وتؤدي إلى تنمية إمكاناتهم ومعلوماتهم وتطوير مواهبهم.

5. تطوير البرامج والأنشطة الرياضية وتوفير المنشآت اللازمة لها والارتقاء بها بما يتلاءم مع إمكانية الفرد وطموحاته في إطار السياسة العامة للدولة. (الهيئة العامة للشباب والرياضة.، 2005)

الإدارة:

يتأثر مستقبل الحضارة الإنسانية إلى حد كبير بإدارتها، وقرارات الإداريين تشكل الفرق بين النجاح والركود، والسلم والحرب. ولذلك لا بد من تطوير وعي الإداري بالدور النشط الذي يمارسه في حياة المجتمعات الإنسانية. وما يؤمن به الإداري وما يعتقده، وما يحمله من قيم، ويتحلى به من سلوك كل ذلك له اثر على حياة هذه المجتمعات.

والإدارة"هي توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع ضرورية لاستغلال موارده، ومهمة لتحقيق رفاهه وتقدمه (القريوتي، 2004).

ويعرفها المغربي وآخرون (1995) على أنها عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة.

القيادة والإدارة:

من الصعب التمييز بين الإدارة والقيادة فالإدارة تبنى على وجود القوة الشرعية وقوة إعطاء المكافآت وسلطة الإكراه، ويقوم الأتباع بإطاعة الأوامر والتوجيهات ولكنهم لا يلتزمون بالضرورة بتنفيذها، أما القيادة فبالرغم من انها تعتمد على وجود سلطة شرعية وقادرة على المكافأة والإكراه ، لكنها تعتمد بشكل أكثر على القوة المرجعية (الإعجاب) وقوة الخبرة. لذلك يمكن للفرد أن يكون مديرا أو قائدا دون أن يكون الاثنين معا، حيث يستطيع المدير في منطقة ما ان يستخدم قوته الشرعية والقسرية لتنفيذ أعماله، ولكنه يعتمد في ذلك على سلطته فقط. فهذا الفرد مديرً وليس مؤهلا لان يكون قائدا.وفي حالات أخرى يوجد فرد لا يمتلك سلطة رسمية على الإطلاق ومع ذلك يتمتع بسمات شخصية وإيحائية تمكنه من التأثير على سلوك الآخرين، ولهذا يعتبر هذا الفرد قائدا ولكن ليس بالضرورة مديرا.

ولتحقيق هدف زيادة فعالية المنظمة، من المفضل أن يكون الأفراد مديرين وقادة بنفس الوقت، وهذا يفسر اهتمام الفكر الإداري بالقيادة فتهتم المنظمات بموضوع القيادة بحيث تزيد عدد الأفراد الذين يتصفون بكونهم مديرين وقادة بنفس الوقت،، وهذا يفسر اهتمام الفكر الإداري بالقيادة، فتهتم المنظمات بموضوع القيادة بحيث تزيد عدد الأفراد الذين يتصفون بكونهم مديرين وقادة في نفس الوقت حيث انه من الجدير بالذكر أن القيادة هي إحدى وظائف المدير. (أبو حليمة، 2004).

الوظائف الإدارية :

على الرغم من تنوع وتعدد الوظائف الإدارية التي تباشرها الإدارة الرياضية ولكن سيتم التطرق إلى بعض الوظائف موضوع البحث في هذه الدراسة:

1- التخطيط:

التخطيط هو أساس الإدارة البارعة، وهو أهم الوظائف الإدارية ويجب أن يسبق أي وظيفة أخرى لأنه الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، بحيث تشتمل هذه الوظائف على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات، وتقرر الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنظمة ولذلك عندما يتم وضع خطط المستقبل يستأنس بها المدراء والقائمون بإعمال التخطيط.

ويمكن القول أيضا أن التخطيط هو سلوك موجه يتضمن مفهوما للنمو المقصود لا النمو التلقائي فهو عملية منظمة واعية مستمرة لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو بعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة. (النوري، 1988).

ويعرف التخطيط على انه "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من اجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد (الوسائل) تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (الغايات). (أبو حليمة،2004)

أهمية التخطيط في التربية الرياضية:

يعتبر التخطيط الأساسي الذي تبنى عليه مختلف عناصر العملية الإدارية من تنظيم ورقابة وتوجيه، حيث يتم عن طريق تحديد الاهداف وكيفية استخدام هذه المدخلات من خلال عمليات وانشطة موضوعة وفق تسلسل زمني في التنفيذ(حسام الدين ومطر، 1997).

لا شك أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به ، ولكن من الإسراف في القول الحديث عن أهمية التخطيط في أي مستوى أو منظمة، ويمكن القول أن أهمية التخطيط تنبع من فوائده ومزاياه على المنظمة كما أوردها ابو حليمة(2004) ومنها:

1. يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحديدا دقيقا واضحا بما يتمشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.
2. يوضح التخطيط المشكلات المتوقع حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
3. تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية والمادية (من حيث الكم والنوع والتوقيت) المطلوبة لتحقيق الأهداف.
4. التخطيط يساعد على خفض التكاليف والجهد والوقت نظرا لأنه يساعد على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.
5. يساعد التخطيط على التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنع التداخل والازدواج بينها وبما يؤدي إلى سرعة ودقة الإنجاز.
6. تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العلمي السليم ان ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة وللبيئة التي تتعامل معها بما يؤدي إلى إحداث التوازن الداخلي بين أنشطة المنظمة والتوازن الخارجي بين المنظمة والبيئة المحلية بما يضمن استمرار وازدهار المنظمة.
7. من الأهداف والفوائد الأساسية للتخطيط أن الأهداف التي يحددها تعتبر بمثابة معايير أو مؤشرات للأداء يتم من خلالها الرقابة على أداء مختلف الأنشطة ومدى قربها او بعدها عن هذه الأهداف.

8. بصفة عامة يؤدي التخطيط إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات وهو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة والعاملين وبيئتها التي تتعامل معها. (أبو حليمة، 2004).

2- التنظيم:

يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة ، إذ بدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم. فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة، وتوزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق فالتنظيم يحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل وكذلك يحدد ويبين طبيعة العلاقات وأنماط الاتصال بين الأجهزة المختلفة، وداخل كل منها، وكذلك يحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد من أفراد الجهاز والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات.(القريوتي، 2004).

ويعرف التنظيم بأنه "عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من اجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم".(الهواري ، 1982)

فوائد التنظيم:

1- تحديد أدوار العاملين بحيث يعرف كل قسم وبالتالي كل موظف العمل المطلوب منه القيام به، مما يحول دون الاحتكاك والتضارب في الجهود وهي مشكلة من أهم مشاكل العمل في مختلف أنواع منظمات الأعمال.

2- توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في التنظيم بحيث يعرف كل موظف تبعيته الإدارية . ولا يمكن التقليل من قيمة الاهتمام بهذا الموضوع ، ذلك لان تحديد السلطات والصلاحيات يعتبر أحد أهم وسائل تقنين النزاعات أو الحد منها، وضمان انسيابية العمل.

3- توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بأسلوب رسمي ومقنن، رغم انه لا ينفي ولا يستطيع ان يتجاهل الاتصالات غير الرسمية التي يعكسها التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم.

4- توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال ، إذ أن تحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول.

5- يمكن التنظيم من الاستفادة من مزايا التخصص. إذ يراعي التنظيم توزيع الأعمال على مختلف العاملين حسب تخصصاتهم وإلمامهم بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق استخدام أفضل للطاقات البشرية. (القريوتي، 2004).

العناصر الأساسية للتنظيم:

لإقامة التنظيم الإداري السليم ينبغي توفير مجموعة من العناصر الأساسية والتي لا يقوم التنظيم الجيد بدونها ويمكن تركيزها فيما يلي:

1- **تحديد الوظائف:** يتكون التنظيم الإداري من مجموعة من الوظائف والموظفين ، فالوظيفة هي الوحدة الأولى في التنظيم والوظيفة هي مجموعة من الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات التي تستند إلى شخص معين وهو الموظف.

فالموظف هو الشخص الذي يشغل الوظيفة ويتمتع بحقوق ويلتزم بأداء واجبات معينة.

2- **تكوين الوحدات الإدارية:** مجموع الوظائف يكون الوحدة الإدارية، ومن الوحدات الإدارية يتكون القسم أو الشعبة ومن مجموع الشعب أو الأقسام تتكون الإدارات ثم الإدارات العامة فالمصالح والأمانات، وتكون الوحدة الإدارية يعتمد أساسا على تجميع الوظائف إلى مجموعات.

3- **تحديد العلاقات التنظيمية:** لا يكفي أن نقوم بتكوين الوحدات الإدارية والوظائف التي يتكون منها أفقيا عن طريق العلاقات التنظيمية وهي ثلاثة أشكال العلاقات التنفيذية، والاستشارية، والوظيفية. (عثمان،1991).

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات النظمية الأخرى فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القيادة في التنظيم، وتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط، وخاصة عندما يكون الهدف من التخطيط تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين في

المنظمة . كذلك تظهر علاقة المناخ بسلوك الأفراد، وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. (طعامنة، 1996).

3- الإشراف والتوجيه:

يعرف الإشراف بأنه عملية متابعة وتنفيذ السياسة التي تم وضعها وترجمتها إلى برامج عمل ، وتقويم لمراحل العمل المنتهية ومعرفة الصعوبات ومحاولة تذليلها مستقبلا.

كما يعرف أيضا بأنه فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فعالية في أداء العمل، ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع ويحتاج إلى استخداما مبادئ العلاقات الإنسانية التي ثبتت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية، وهي عملية طابعها الاستمرارية.

والمشرف هو الشخص الذي تتوافر فيه الصفات الشخصية والعلمية الناجحة في الإدارة ليتولى عملية مراقبة حسن سير العمل والعمل على مساعدة الأفراد لتحسين العمل وتوجيههم بدلا من تصيد الأخطاء وصولا إلى الهدف الموضوع. (أبو حليمة، 2004ا).

المقومات الأساسية لنجاح الإشراف:

إن نجاح الإشراف يتوقف على مقومات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- شخصية المشرف وقدرته على القيادة.

2- تأهيل المشرف تأهيلا يمكنه من تفهم دقائق عمله والوقوف على أحدث أساليب الإشراف

3- حسن تنظيم الإشراف واختيار الأسلوب المناسب.

4- يجب أن يتبع الإشراف الأسس العلمية في أساليبه بقدر الإمكان.

5- الإشراف السليم يضع في اعتباره دائما العلاقات الإنسانية.

6- المرونة في تطبيق أساليب الإشراف.

7- وجود خطة مدروسة للإشراف.

8- أن يعتبر الإشراف عملية توجيه وإرشاد وتعاون ولا ينظر إليه كأسلوب لممارسة السلطة وتصيد الأخطاء للعاملين والواقع أن الإشراف الجيد الحكيم هو الطريقة الناجحة لضمان التنمية المستمرة للإداريين. (البدري، 2001).

4- اتخاذ القرار:

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من عدة بدائل، لذلك فعملية اتخاذ القرار ينطوي عنها تحديد عدة بدائل ، والتفكير بها بغية بديل واحد منها يفترض أن يكون أفضلها، بهدف إنجاز عمل معين أو حل مشكلة (البدري، 2001).

أنواع القرارات الإدارية:

1- القرارات المبرمجة: وهي القرارات التي تعالج مسائل أو قضايا يومية وتتخذ وفق قواعد و إجراءات وسياسات مرسومة مسبقا ومحددة تضعها الإدارة العليا. ومن أمثلتها احتساب رواتب الموظفين الذين يعينون لأول مرة، وذلك وفق المؤهلات والخبرات تطبيقا لنظام الخدمة المدنية أو اللوائح والأنظمة الداخلية الخاصة.

2- القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تعالج مسائل أو قضايا لا تحدث يوميا أي أنها غير روتينية وغير مبرمجة وغالبا ما تكون مثل هذه القرارات طارئة وطبيعتها تؤثر على التنظيم بطريقة أو بأخرى . لذلك يتطلب هذا النوع من القرارات جهدا ذهنيا واعيا لتحديد المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها.

3- القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات التي تعالج قضايا مستقبلية هامة جدا وتؤثر على حياة التنظيم كاملا بما في ذلك أهدافه وموارده المالية، والبشرية. لذلك نجد هذا النوع من القرارات يعتبر الأكثر أهمية على حياة التنظيم. وهذا ما يفسر اهتمام الإدارة العليا بهذا النوع من القرارات وضرورة معالجة المشاكل ذات الطبيعة الاستراتيجية بدراسة وتأني. لان هذه الأنواع من القرارات لها تأثيرها المباشر على حياة التنظيم وإستمراريته بهدف تحقيق الربح وتقديم السلع والخدمات(Nix , 1990)

وتتفاوت مسؤولية اتخاذ القرارات المبرمجة ، وغير المبرمجة، والاستراتيجية وفق تفاوت مواقع المسؤولية في الهيكل التنظيمي. فالمراكز المتدنية في الهيكل التنظيمي تتخذ القرارات الروتينية المتكررة وتعتمد على حد كبير على بيانات ومعلومات موثوقة وموضوعية. كما وان طبيعة هذه القرارات غير مكلفة قياسيا بالقرارات غير المبرمجة. أما في المستويات العليا للهيكل التنظيمي فطبيعة القرارات أوسع واعم ولها طبيعة مستقبلية، وقد تكون معقدة وغالبا ما تكون معتمدة على بيانات غير موثوقة وغير متوفرة بسهولة أو حتى لا تكون موجودة أبدا. لذلك نجد طبيعة مثل هذه القرارات مكلفة وتشكل ضغطا على الإدارة العليا لاتخاذ القرارات التي تستوجب بالضرورة ان تكون نتائجها مربحة ومفيدة للتنظيم ولسوء الحظ ليس بالضرورة دائما أن تؤدي القرارات المنطقية إلى نتائج مربحة. (درة وآخرون، 1994).

ثانيا الدراسات السابقة:

سيتناول الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع ، اذ سيعمد الباحث إلى تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية:

أولا الدراسات العربية:

قام أحمد (1988) بدراسة هدفت التعرف على معوقات العمل الإداري في بعض الأندية الرياضية في محافظة القاهرة على عينة مكونة من (102) ممن يمثلون عضو مجلس لإدارة عضو عامل ، إداري بأندية (القصر ، الطيران) بمصر الجديدة . واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود جهاز للعلاقات العامة ، وعدم وجود قنوات اتصال مع مجلس إدارة النادي وعدم إرشادهم للعمل الصحيح ، عدم وجود نظام حوافز للعاملين ، عدم البت من قبل مجلس لإدارة النادي في الشكاوى المقدمة من الأعضاء أو مقترحاتهم في الوقت المناسب ، ووجود (الشللية) بالنادي تعمل على تعطيل سير العمل والإساءة للنادي .

وأجرى العواملة (1990) دراسة هدفت إلى تقويم ممارسات الإداريين في كليات المجتمع العامة والخاصة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في كليات المجتمع الأردني البالغ عددهم (1140) فردا ، واشتملت عينة الدراسة جميع الإداريين العاملين في كليات

المجتمع الواقعة في إقليم الوسط من المملكة (محافظة عمان ، محافظة البلقاء، محافظة الزرقاء) الحكومية والخاصة ، واستخدم الباحث استبانة الممارسات الإدارية التي طورها الباحث ، وتضمنت أحد عشر مجالا إداريا يمارسها المدير في مجال عمله ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن جميع أفراد عينة الدراسة يمارسون المجالات الإدارية الأحد عشر مع تفاوت تلك الممارسات تبعا للمتغيرات الديمغرافية . وتمثل أعلى المتوسطات في الأداء لممارسات الإداريين لمن هم حاصلون على درجة بكالوريوس أو أعلى ، وكانت أدنى متوسطات للأداء للإناث ، وذلك في ممارسة مجال نوعية العمل ، بينما كانت أدنى المتوسطات لأداء الإداريين الذكور هو متوسط تحديد المشكلات والمواقف الطارئة ، وقد اوصت الدراسة بالقيام بالمزيد من الدراسات حول موضوع الممارسات الإدارية للإداريين في كليات المجتمع .

وقامت عبويني (1990) بدراسة هدفت للتعرف على المشكلات الإدارية التي يعاني منها معلمو ومعلمات التربية الرياضية ، ومعرفة تطلعاتهم المستقبلية للتغلب على المشكلات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة . (α = 0.05,) لدرجة الاهتمام بالتطلعات المستقبلية ، وإلى عدم وجود فروق تعزى للجنس ، والمؤهل الأكاديمي ، وعدد سنوات الخبرة . كما أوصت الدراسة بضرورة الدعم المالي المخصص لموازنة المدرسة ، وتوفير المعدات والأجهزة الضرورية لتنفيذ حصص وبرامج الأنشطة الرياضية ، وزيادة البعثات الدراسية لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية لتحسين مؤهلاتهم العلمية ، وعقد ندوات ومحاضرات لتعريف المعلمين بكل ما يستجد من أمور في مجال التربية الرياضية ، كذلك توفير عدد كاف من المشرفين لمساعدة المعلمين في التغلب على المشكلات التي تواجههم.

وأجرى العواملة (1990) دراسة هدفت إلى تقويم ممارسات الإداريين في كليات المجتمع العامة والخاصة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في كليات المجتمع الأردني البالغ عددهم (1140) فردا ، واشتملت عينة الدراسة جميع الإداريين العاملين في كليات المجتمع الواقعة في إقليم الوسط من المملكة (محافظة عمان ، محافظة البلقاء، محافظة الزرقاء) الحكومية والخاصة ، واستخدم الباحث استبانة الممارسات الإدارية التي طورها الباحث ، وتضمنت أحد عشر مجالا إداريا يمارسها المدير في مجال عمله ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن جميع أفراد عينة الدراسة يمارسون المجالات الإدارية الأحد

عشر مع تفاوت تلك الممارسات تبعا للمتغيرات الديمغرافية . وتمثل أعلى المتوسطات في الأداء لممارسات الإداريين لمن هم حاصلون على درجة بكالوريوس أو أعلى ، وكانت أدنى متوسطات للأداء للإناث ، وذلك في ممارسة مجال نوعية العمل ، بينما كانت أدنى المتوسطات لأداء الإداريين الذكور هو متوسط تحديد المشكلات والمواقف الطارئة ، وقد اوصت الدراسة بالقيام بالمزيد من الدراسات حول موضوع الممارسات الإدارية للإداريين في كليات المجتمع .

وفي دراسة بامفيدح (1991) هدفت إلى تقويم واقع التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم اليمنية ، وذلك بإعطاء صورة عن الواقع التنظيمي الحالي للمعنيين في تطوير التنظيم الإداري بما يتلاءم مع التنظيمات الإدارية الحديثة مع مراعاة البيئة اليمنية ، كم هدفت إلى بيان تصورات المديرين للتنظيم الإداري القائم في المجالات التالية ، مجال الاتصالات الإدارية ، مجال صناعة واتخاذ القرار، مجال التصنيف الوظيفي ، مجال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، مجال كفاية الكوادر واداؤهم ، مجال توازن السلطة والمسؤولية ، مجال المركزية واللامركزية ، ومجال التفويض الإداري ، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين في ديوان وزارة التربية والتعليم وعددهم (95) مديرا ، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود إدارة تختص بمتابعة التطوير والتنظيم الإداري ، وأن هناك حاجة إلى تدريب المديرين على عملية صناعة القرارات الإدارية واتخاذها ، وعدم وجود معايير موضوعية لاختيار المديرين ، وإلى عدم وجود تطابق بين أنماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري القائم ، و لا يفوض المديرون إلا بالقليل من صلاحياتهم ، كما أن تعيين المديرين للمناصب الإدارية العليا يتم بناء على الانتماءات القبلية (العشائرية) أو الحزبية أو الشللية ، كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على عاملي الخبرة التدريسية والإدارية الطويلة . وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على تدريب المديرين في الوزارة على عملية صنع القرارات الإدارية ، واتخاذها بطريقة علمية ، وإلى زيادة نسبة المشاركة في صنع القرار واتخاذه من قبل المديرين في المراتب الدنيا ، وإيجاد إدارة متخصصة في عملية التنظيم الإداري ، والعمل على تفويض السلطات للإدارات الدنيا ، والتقليل من المركزية الإدارية .

وقام الجوفي (1992) بدراسة هدفت التعرف على خصائص المدير العام الفعال بإدارات التربية والتعليم ولإداراتها المختلفة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لخصائص المدير العام الفعال تعزى للمؤهل

العلمي أو الخبرة ، بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لخصائص المدير العام الفعال تعزى للمرتبة الوظيفية .

أما دراسة المخلافي (1992) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن ، وتكون مجتمع الدراسة من (13) مديرا ومديرة و (914) معلما ومعلمة ، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (110) فقرة تمثل العمليات الإدارية . وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- يقدر المديرون والمعلمون واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين بدرجة متوسطة في كل عملية إدارية منفردة أو مجمل العمليات الإدارية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن كما يقدره المديرون أنفسهم وبين الواقع كما يقدره المعلمون تحت مسؤولياتهم ولصالح المديرين .
- عدم وجود فروق ذات دلالة لإحصائية في واقع الكفاءة الإدارية كما يقدره المديرون أنفسهم يعزى إلى جنس المدير أو المؤهل أو الخبرة .

أما دراسة خميس (1992) فقد هدفت إلى تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم بالوزارة ومديري الإدارات المتوسطة أنفسهم ، وإلى تقدير مستوى الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة ، وتكونت عينة الدراسة من (167) فردا موزعين على فئتين هما : فئة مديري العموم ومساعديهم وعددهم (76) مديرا عاما ومساعدا ، وفئة مديري الإدارات المتوسطة وعددهم (91) ، و اختيروا بالطريقة القصدية . واستخدم الباحث في دراسته استبيانا مكونا من (5) مجالات لتقويم أداء الإداريين للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة ، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاداء حسب تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للخبرة العلمية ، وإلى عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للمرتبة الوظيفية ، حيث كانت تقديرات مديري العموم أقل من تقديرات مديري الإدارات أنفسهم لمستوى الأداء الإداري . وقد أوصى الباحث

إلى الحد من المركزية و إشراك الإدارات المتوسطة في إعداد الخطط للمراحل القادمة ، وإصدار لوائح تنظيمية تظهر بوضوح اختصاصات كل إدارة بحيث تحدد فيها السلطة والمسؤولية ، وتحد من التداخل والازدواجية بين الإدارات المختلفة . والاخذ بمبدأ تفويض الصلاحيات لمديري الإدارات المتوسطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وإدارتهم ومتابعتها وتقويمها .

وهدفت دراسة الدويري (1992) إلى التعرف على مدى توافر الكفايات السلوكية ودرجة ممارستها لدى مدربي كرة القدم في الأردن وعلاقة متغيرات درجة النادي والخبرة والمؤهل العلمي للمدرب ، لمعرفة درجة ممارسة المدربين للكفايات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأندية المنتسبة للاتحادات الأردنية لكرة القدم لموسم 1991، واشتملت عينة الدراسة على (276) لاعبا . وتوصلت الدراسة إلى أن درجة النادي كان لها أكبر الأثر خاصة الدرجة الأولى من ناحية مستوى ممارسة المدربين للكفايات السلوكية ، وأن الخبرة الطويلة كان لها الأفضلية على مستوى ممارسة المدربين للكفايات السلوكية ، كما كان لها الأفضلية على مستوى ممارسة المدربين للكفايات مجتمعة ، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين الدرجة والخبرة والمؤهل .

كما قام النبتيتي (1992) بدراسة بهدف التعرف على التخطيط وإدارة الأنشطة التربوية في التعليم في الأردن ، وتكون مجتمع الدراسة من المسئولين عن التخطيط وإدارة الأنشطة التربوية في التعليم الثانوي ، وتكونت عينة الدراسة من المسئولين عن التخطيط ومديري ومديرات المدارس ومن معلمي ومعلمات التربية الرياضية وعددهم (107)، ودلت النتائج عن نقص الوعي التربوي بقيمة الأنشطة البدنية وأهميتها ، وازدحام الصفوف الدراسية ، وعدم كفاية المخصصات المالية للأنشطة الرياضية . وأوصت الدراسة إلى إيجاد الأبنية والمنشآت الرياضية، وتعيين متخصصين بالتربية الرياضية .

كما أجرى مياس (1996) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات القيادية لمديري المدارس الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية بمحافظة المفرق ،

واشتملت عينة الدراسة من جميع القيادات التربوية العاملة بالمدارس الثانوية لدائرة التربية والتعليم وعددهم (240) في محافظة المفرق ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا في الكفايات الفنية والإدارية ، وكفايات الاتصال ، وكذلك الكفايات الاجتماعية والقيادية ، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير هذه الكفايات للقادة التربويين .

كما قام الخالدي (1997) بدراسة هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المنتخبات الوطنية لكرة القدم في الأردن والحلول المقترحة لها ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من(139) من أعضاء هيئة التدريس في التربية الرياضية ، إداريي الدرجة الممتازة والأولى ، ومدربي الدرجة الممتازة والأولى ، وحكام الدرجة الأولى ، ولاعبي المنتخب الوطني ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد معوقات تواجه المنتخبات الوطنية لكرة القدم حيث كان مجال التخطيط أكثر المجالات حدة من حيث الإعاقة ، بينما كان مجال الإمكانات أقل المجالات للإعاقة وكانت الحلول المقترحة في المجال الإداري أكثر ملائمة ، وأوصى الباحث بضرورة توفير قيادات إدارية وفنية في اتحاد كرة القدم وأن تكون هذه القيادات قادرة على اتخاذ القرارات ، وإيجاد مصادر تمويل ، واعتماد نظام للحوافز .

قام عبد الله (1999) بدراسة هدفت إلى تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربية الرياضية المدرسية بدولة البحرين والتعرف كذلك على مدى قيام الإدارة الرياضية المدرسية بوظائفها الإدارية وذلك لتجويد العملية التعليمية ، واشتملت عينة الدراسة على (625) معلم ومعلمة والمشرفين ومديري المدارس. واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث اشتملت على خمسة مجالات هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، ثم التقويم ،وعلى (218) فقرة ، وتوصل الباحث إلى ضرورة إعادة النظر في أهداف التربية الرياضية بالمدرسة، ومشاركة المعلمين في صياغة الأهداف ، كذلك الاهتمام بوسائل الاتصال بين الإدارة المدرسية ، وتشجيع العاملين لبذل الجهد من خلال الحوافز المادية والمعنوية ، كذلك ضرورة وجود وسائل التقويم بخلاف الزيارات الميدانية للموجهين.

أما دراسة العوائد (2001) فقد هدفت إلى تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهام كما يراه العاملون في تلك المديريات ، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تضمنت (80) فقرة موزعة على أربع مجالات هي : مجال المهام الإدارية ، مجال المهام الفنية ، ومجال المهام الإنسانية ، ومجال المهام التصويرية . وتكونت

عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالكامل وعددهم (170) مدير دائرة ونائب مدير دائرة ورئيس قسم في خمس مديريات للتربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة للمهام الموكلة لهم من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة . وجاء ترتيب ممارسة المهام الموكلة إليهم ، كما يلي: مجال المهام الإدارية ، مجال التصويرية الذهنية ، ومجال المهام الفنية على التوالي ، وأوضحت النتائج إلى وجود فروقا في درجة ممارسة القيادات الإدارية للمهام الموكلة لهم تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح نائب المدير . وتوجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأعلى والمؤهل الأعلى. وأوصت الدراسة بعقد دورات تأهيل للقيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم و لا سيما مديري العموم من خلال عقد دورات في كافة مجالات الدراسة لرفع مستوى أداءهم إلى المستوى المتميز.

وأجرى العواملة (2001) دراسة هدفت إلى تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الموكلة لهم ، كذلك التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية (مديري العموم) في مديريات التربية والتعليم للمهام الموكلة لهم ، والتعرف على الفروق في الممارسات الإدارية التي تعزى لاختلاف الخبرة والمؤهل العلمي ونوع الوظيفة لأفراد العينة ، وتكونت العينة من (170) فردا من المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات والمناطق العمانية ، وقام الباحث بتطوير أداة لقياس أداء القيادات الإدارية حيث تكونت من خمسة مجالات هي : مجال المهام الإدارية ولها (24) فقرة ، مجال المهام الفنية ولها (25) فقرة، مجال المهام الإنسانية ولها (20) فقرة ، مجال المهام التصويرية والذهنية ولها (22) فقرة ، وقد دلت النتائج على ضعف في مستوى بعض المهام الإدارية مثل التخطيط ، والمهام الإنسانية حيث أوصى الباحث بعقد دورات لتطوير هذه المهام .

و قام الخالدي (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في دولة الكويت ، كذلك التعرف على الفروق من وجهة نظر أعضاء مجالس الاتحادات تبعا لمتغير نوع اللعبة (فردية ، زوجية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية ، وتكونت عينة الدراسة من (97) عضوا في مجلس الاتحاد ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، مكونة من (28)

فقرة موزعة على أربع مجالات هي : المجال المالي ، المجال الإداري ، المجال الفني ، مجال اللوائح والقوانين ، ولتحليل البيئات استخدم الباحث مجموعة برامج (SPSS) متمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ، ومعمل ارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج أن المشكلات التي تواجه الرياضية بدرجة حادة عالية جدا في المجالات المالية، الإدارية ، الفنية ، اللوائح والقوانين ، كما أشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتحادات للألعاب الفردية والألعاب الجماعية ، وأوصى الباحث بالاهتمام بالتخطيط والتعرف على المشاكل التي تواجهه وتوفير ميزانية لدعم التخطيط وتوفير أفراد متخصصين فنيا .

كما قام المومني (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية اللازمة لمشرفي مراكز الشباب ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين أنفسهم ، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع مشرفي مراكز الشباب في إقليم الشمال بلغ عددهم (65) مشرفا ومشرفة ، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته وطبيعة الدراسة ، ولجمع البيانات استخدم الاستبيان ، وأظهرت النتائج بأن القدرة على ممارسة مشرفي مراكز الشباب للكفايات الإدارية ودرجة أهميتها جاءت متباينة ، كما أن هناك فروقا دالة إحصائيا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس ، وأوصى الباحث بضرورة تدريب وتأهيل مشرفي مراكز الشباب على أيدي متخصصين وفي دراسة أجرتها الترك (2001) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية ، كذلك على أثر متغيرات (الصفة ، الجنس ، سنوات الخبرة ، نوع الرياضة) على درجة الممارسة ، وتكونت عينة الدراسة من الجهاز الفني للفريق واللاعبين وأعضاء الإعلام الرياضي وإداريو الاتحادات والأندية ، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد بلغت عينة الدراسة (452) فردا ، وللمعالجة الإحصائية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (ت) ، تحليل التباين الأحادي ، واختبار شيفه للمقارنات البعدية ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية كانت متوسطة ، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة كفايات الاتصال والتفاعل ، والتخطيط والإشراف ، والتنظيم والتنفيذ والتقويم لأعضاء الاتحادات الرياضية تبعا لمتغير الصفة ولصالح إداريي الاتحادات والأندية ، كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة كفايات الاتصال والتفاعل ،

والتخطيط والإشراف والتقويم لأعضاء الاتحادات الرياضية تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وقد أوصت الدراسة بتزويد وزارة الشباب والرياضة بنتائج الدراسة ، و إقامة الدورات لرفع مستوى الكفايات والتي تمارس بدرجة قليلة ومتوسطة عند بعض الأعضاء .

أجرى الغويري (2005) دراسة هدفت إلى تقويم واقع الأداء الإداري لمدراء مراكز الشباب في الأردن من وجهة نظر المنتسبين لهذه المراكز ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (414) منتسبا ومنتسبة لمراكز الشباب في الأردن تم اختيارهم بالطريقة العمدية ، و بغرض جمع البيانات استخدم الباحث الاستبيان ، حيث تم التأكد من صدق وثبات وموضوعية الأداة ، حيث اشتمل على (50) فقرة موزعة على ستة محاور هي : الأهداف ، الاستراتيجيات ، التوجيه ، القيادة ، المهارات الإدارية ، المهارات الاجتماعية والنفسية ، الخدمات والنشاطات ، الإمكانات والتسهيلات .، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- أن محور المهارات الاجتماعية والنفسية احتل المرتبة الأولى ، ومحور المهارات الإدارية في المرتبة الثانية ، أما محور الإمكانات والتسهيلات فقد احتل المرتبة الخيرة .
- لا توجد فروق دالة إحصائيا عند محور الدراسة والأداة الكلية ما عدا محور التوجيه والقيادة تعزى للجنس .
- لا توجد فروق دالة إحصائيا عند جميع المحاور الدراسة والأداة كليا تعزى لمتغير العمر ما عدا محور الإمكانات والتسهيلات.

وأوصى الباحث بضرورة التأهيل الجامعي للإداريين ، وتوفير الدعم المالي والأدوات الحديثة للمراكز ، بالإضافة إلى الاهتمام بربط المراكز الشبابية بالمجتمع والبيئة ومؤسسات الدولة .

ثانيا الدراسات الأجنبية

كما أجرى ديل (Dell,1975) دراسة في بنسلفانيا لتقويم مستوى الأداء الإداري لمديري الإدارات التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات التربوية ورؤساء المجالس المدرسية ، ومدى تأثر مستوى الأداء بالخبرة والمؤهل العلمي وحجم المنطقة التعليمية ، و توصلت الدراسة

إلى وجود علاقة إيجابية بين الخبرة ومستوى الأداء الإداري ، وإلى وجود أثر للمؤهل العلمي على مستوى الأداء الإداري ، كما بينت الدراسة إلى عدم وجود أثر لحجم المنطقة التعليمية على مستوى الأداء الإداري .

وأجرى أندرسون (Anderson,1986) في ولاية ألا سكا في الولايات المتحدة الأمريكية دراسة هدفت إلى تقويم الأداء الإداري لمديري التربية والتعليم في المناطق الريفية لتحديد الصعوبات التي تواجههم في مديرياتهم من وجهة نظر الموظفين في هذه المديريات ومديري المدارس . وخلصت الدراسة إلى أن النتائج التالية : عدم وجود نظام اتصال فعال بين مديريات التربية والتعليم المختلفة وبين هذه المديريات والمدارس ، كما تعاني المديريات من نقص في الخدمات العامة والموارد، وعدم شمول هذه المديريات في التطوير الإداري يعد من الصعوبات الحقيقة التي تعاني منها.

في دراسة بلالوك (Blalock,1987) بعنوان احتياجات التطوير الإداري لرؤساء الأقسام في كليات علوم علمية منتخبة خاصة مدتها أربع سنوات حيث، هدفت الدراسة إلى تحديد حاجات التطوير الإداري لدى رؤساء الأقسام ، ثم التحقق من أولوياتها وفقا لتصميم برنامج معين لتلبية هذه الحاجات ، وقد أديرت مقابلات مع (70) من رؤساء الأقسام والعمداء الأكاديميين بالإضافة إلى رؤساء كل من المؤسسات التعليمية المشاركة ، وقد عرف رؤساء الأقسام واجباتهم من خلال قائمة ضمت (26) بندا. وكانت المسؤوليات التي تم تعريفها وتعيينها على أنها الأكثر أهمية هي : البرنامج الأكاديمي ، و شؤون الكلية ، و عمليات القسم . وقد كانت مسؤولياتهم التي تستهلك معظم وقتهم البرنامج الأكاديمي والتفاصيل الإدارية . أما مشكلاتهم و صعوباتهم الكبيرة فكانت قضايا الموظفين وقيود الميزانيات. ومن بين قائمة تكونت من (14) مهارة إدارية ، أظهر رؤساء الأقسام اهتماما أكبر بتطوير مهارات العلاقات الإنسانية ، واتخاذ القرارات بطريقة فعالة ، وفض الخلافات والنزاعات وتمثيل مجموعات متباعدة متشبعة ، وإدارة الوقت ، والتعامل مع مراسلات القسم وتقويم الكلية وتحفيزها . وأن التصميم للبرنامج التطويري الذي فضله رؤساء الأقسام كان على شكل ورشة عمل أو ندوة إقليمية تشمل نشاطات فردية أو نشاطات تتخذ شكل المجموعات حيث تدار هذه الورش والندوات خلال السنة الدراسية من قبل فريق من المستشارين . وقد اتفق كل من عمداء الكليات ورؤساء المؤسسات (الجامعات) على أهمية المسؤوليات المنهجية والأخرى المتعلقة بالكلية . كما اتفقوا على أهمية مهارات العلاقات

الإنسانية من حيث دورها في إنجاح أداء رؤساء الأقسام لمهامهم . لتطوير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام . إلا أن أكثر من نصف العمداء لم يبدوا اهتماما في تأسيس مثل هذا البرنامج ، في حين أبدى أكثر من نصف الرؤساء اهتماما بتطوير المهارات الإدارية.

وأجرى (Casaneda,1988) دراسة حول حجم الأداء الإداري و إنتاج الوحدة الإدارية ، وهدفت الدراسة إلى تقويم العلاقة بين الأداء الإداري وإنتاج الوحدة الإدارية ، وعرف الباحث الأداء الإداري بأنه مستوى ممارسة المدير للسلوكيات والمهام المرتبطة بعمله ، أما الوحدة الإدارية فقد عرفها على ضوء ما تنتجه أو الخدمات التي تقدمها الإدارة بكامل موظفيها ، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

1. إن الأداء الإداري الكلي مرتبط إيجابيا بمستوى إنتاج الوحدة الإدارية بالنسبة لحجم العمل.
2. انه عندما تؤخذ أبعاد الأداء الإداري المختلفة بعين الاعتبار فإن إنتاج الوحدة الإدارية يصبح عاليا .
3. أشارت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات مهمة للأداء الإداري الجيد في حجم ورضى الموظفين عن العمل.

وقام برادشو واخرون (Bradshaw,1997) بدراسة في جامعة شمال كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان كفايات المدير حيث هدفت الدراسة لمعرفة المهارات التي يجب أن يمتلكها المديرون في المراكز الإدارية وضرورة قيام الجامعات والمدارس في وضع هيكلية لصنع القادة الإداريين ، حيث قام باحثون في جامعة كارولينا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية بوضع الخطط والدراسات وذلك من أجل تحسين وتطوير الإداري من خلال إعطاء الفرص والتسهيلات للمديرين المتدربين والمتمرسين من أجل التطوير المهني المستمر . حيث قاموا بإنشاء مراكز التدريب على الأنظمة الإدارية التعاونية بوجود الخبراء في الشؤون الإدارية والتنفيذية الذين يقدمون المساعدة والدعم ، مع وجود خطط تطويرية تخصصية لكل مدير مع وجود المعاهد والكليات العاملة والتي تعمل على تزويد الإداريين بالمهارات والكفايات الإدارية، وقد تم وضع خطة للاستفادة من المديرين ذوي الخبرة ، وذلك بلقاء المديرين الحالين مع المدراء ذوي الخبرة ، ولهذه اللقاءات فوائد عدة في مجال التزويد بالمهارات والخبرات وتعميق نظم الاتصال بينهم.

كما قام بيلو نكوست ودبرو لاين (BeloW-Nyquist Deborah (Lynn1998 بدراسة في جامعة شمال اريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية المتحدة حول اتجاهات المدرسين نحو الإدارة المدرسية الفعالة ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفايات المديرين وميزاتهم الإدارية ، وهل هناك حاجة لمديرين أكفاء وذوي فعاليات نشطة ، وكذلك من أجل تحسين التشخيص الإداري وتفعيله والقيام بالممارسة الإدارية الناجحة ، حيث تم التركيز على معرفة المزايا والخصائص الرئيسية اللازمة للإدارة الناجحة ومديريها النشطين ، وبناءا على ذلك فقد قام الباحثان بجمع المعلومات و تكميلها في دراسة متعددة الأساليب بهدف التطوير الإداري والكفاءة العاملة للإداريين . فالمعلومات التي تم جمعها مبنية على الميزان الكمي والنوعي معا والمعلومات مستقاة من وسائل استكشافية واستعلاماتية مبني عليه البحث ، وقد جاء تحليل المحتوى للمعلومات الكمية من خلال استخدام الإحصاء الوصفي كالتالي:

1. إن القادة الإداريون يجب أن يتميزوا بالصفات القيادية التي تميزهم عن غيرهم من حيث الكفاية الإدارية والفاعلية .
2. إن القادة الإداريون يتمتعون بمزايا شخصية بارعة تميزهم عن غيرهم مثل : القدرة على الاتصال ، وبعد النظر ، والقدرة على اتخاذ القرار .
3. إن القادة الإداريون يتميزون بوجود علاقات إنسانية ناجحة مع زملائهم في العمل .

وقام دوكلز(Douglass,1999) بدراسة بعنوان "قياس التخطيط واستراتيجياته في المنظمات الأولمبية الأمريكية حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط بالنسبة للمنظمات الرياضية في الولايات المتحدة الأمريكية ، واشتملت عينة الدراسة على (39) عضوا في المنظمة ، ولجمع البيانات استخدم الباحث الاستبيان ، وكان مكونا من (33) فقرة . وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مجال الإدارة الرياضية ، والعمل على تنفيذ الخطط الإستراتيجيات الموجودة لما لها من دور في المحافظة على تطور الرياضة في الولايات المتحدة الأمريكية .

وأجرى كوستا (Costa,2000) دراسة بعنوان "مستقبل أبحاث الإدارة الرياضية "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الأبحاث في مجال الإدارة الرياضية ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومكون من (7) أسئلة ، وكانت أجوبتها مفتوحة ، وهي مشتقة من

منظور الإدارة الاستراتيجية في المجال الرياضي ، وتكونت العينة من (17) خبيرا من أساتذة الجامعة المتخصصون في مجال الإدارة الرياضية ، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالأبحاث المتعلقة بالإدارة الرياضية ، وزيادة الدعم المقدم لها ، والتعاون بين المختصين في هذا المجال ، لما لها من دور فعال في تطوير الأنشطة الرياضية ورفع مستواها .

وقام جون (John, 2004) بدراسة هدفت للتعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة الرياضية في ولاية اوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (108) من الإداريين المسؤولين والعاملين في الاتحادات الرياضية المختلفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات كبيرة نواجه الإدارة الرياضية أهمها: عملية التخطيط، والموارد المالية، وعملية التقويم العلمي حيث يتضح من الدراسة عدم اعتماد معايير إدارية في عملية التقييم.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة اتضح للباحث إلى أن معظم هذه الدراسات اهتمت :

- بتقويم الأداء الإداري في مراكز الشباب مثل (الغويري،2005) ، (الخالدي ،2003) ، (المومني ،2003) ، (الترك ,2001).
- بعض من الدراسات توصلت إلى أن هناك معوقات إدارية تعترض تقدم الرياضة مثل دراسات (هارون،1992) ، (العدوي ، 1981) .
- هناك عدد من الدراسات اهتمت في التعرف إلى درجة امتلاك معلمي ومعلمات التربية الرياضية للكفايات الأدائية والتدريسية .
- تناولت بعض الدراسات المشكلات والصعوبات والكفايات الإدارية التي تواجه الإداريين سواء في المؤسسات التعليمية أو الهيئات والمؤسسات العامة .
- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وكذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البيئة التي أجريت فيها هذه الدراسة، وكذلك في حجم ونوع العينة التي أجريت عليها هذه الدراسة، وأيضا في عدد محاور الدراسة وعدد فقرات الاستبيان لكل محور.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة بما يلي :

- التعرف على محاور بناء أداة الدراسة.
- التعرف على الإجراءات الخاصة في إجراءات معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة .
- استفاد الباحث من إجراء مقارنات بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة من حيث اوجه الشبه أو الاختلاف.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدة القياس المستخدمة، والإجراءات التي اتبعت في إجراء هذه الدراسة بالإضافة إلى الطرائق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة هذه الدراسة .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء إدارة الأندية الرياضية ومراكز الشباب التابعة للهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت ، حيث بلغ مجموع مجتمع الدراسة(232) منهم (120) من مجالس إدارات الأندية الرياضية، و (112) من أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية .

عينة الدراسة :

تم أخذ عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث بلغ حجم العينة (147) إداريا والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	139	%94.55
	أنثى	8	%5.44
المؤهل العلمي	الثانوية العامة	44	%29.93
	الدبلوم	40	%27.21
	البكالوريوس فما فوق	63	%42.85
الخبرة	اقل من (5) سنوات	49	%33.33
	من(5) إلى (10) سنوات	51	%34.69
	أكثر من (10) سنوات	47	%31.97

أداة الدراسة :

مــن اجــل التعرف على مدى ممارسة إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكــويت لوظائف الإدارة، تم بناء استبانة وذلك اعتمادا على الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث تكونت الأداة بصورتها الأولية من (72) فقرة موزعة على (6) مجالات هي(مجال المهام القــيادية، مجــال التخطيط، مجال التنظيم، مجال الإشراف والتوجيه، مجال اتخاذ القرار، مجال التقويم).

كما اشتملت الاستبانة على معلومات عامة عن المستجيبين وهي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، ولقد تم وضع سلم خماسي التدريج (Liert Scale)أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة:

بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
5	4	3	2	1

وتبعا لسلم الاستجابة الخماسي فقد اعتمد الباحث المعيار الأتي بناء على المتوسطات الحسابية:

- من 1 – 1.49 درجة قليلة جداً.
- من1.50 – 2.49 درجة قليلة.
- من 2.50 – 3.49 درجة متوسطة.
- 3.50 – 4.49 درجة كبيرة.
- 4.50 – 5 درجة كبيرة جداً.

صدق الأداة :

قام الباحث بإجراء صدق المحتوى على الاستبيان الخاص بالدراسة ، حيث تم توزيع الاستبيان على عدد من الخبراء بلغ عددهم (16) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واللجنة الأولمبية والمجلس الأعلى للرياضة والشباب لبيان مدى مناسبة العبارات للمحاور المختلفة وإبداء الرأي في صحة العبارات من الناحية اللغوية وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة وتعديل أو حذف أي فقرات لا يرونها مناسبة وجاء الاستبيان بصورته النهائية كما هو موضح في ملحق رقم (3) ، وقد تم استرجاع (12) استبيانا من المحكمين، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات من قبل المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات المناسبة ثم قام الباحث بصياغة وإعداد الاستبيان بصورته النهائية والملحق (3) يوضح ذلك.

ثبات الأداة :

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق الاختبار وإعادة التطبيق (Test Re Test) على عينة مكونة من (20) إداريا من أعضاء إدارات الأندية ضمن مجتمع الدراسة وتم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية وبفاصل زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.87) . والجدول رقم (2) يوضح معامل الثبات لمجالات الدراسة

جدول رقم (2)

معاملات الثبات لكل مجال ومعامل الثبات الكلي للاستبيان

المجال	معامل الثبات
مجال القيادة	0.85
مجال التخطيط	0.83
مجال التنظيم	0.90
مجال الإشراف والتوجيه	0.80
مجال اتخاذ القرار	0.87
مجال التوجيه	0.94
معامل الثبات الكلي	0.87

متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغير المستقل:

الجنس: وله فئتان:

أ- ذكر ب- انثى

المؤهل العلمي وله ثلاث فئات:

أ- ثانوية عامة. ب- دبلوم. جـ- بكالوريوس فما فوق

الخبرة: ولها ثلاث مستويات:

أ- اقل من 5 سنوات ب- 5-اقل من 10 سنوات ج- 10 سنوات فأكثر

ثانيا: المتغيرات التابعة:

المتغيــر التابع: فهو استجابة عينة الدراسة من أعضاء الهيئة العامة للشباب والرياضة على أداة الدراسة

التحليل الإحصائي المستخدم :

للتحقق من أهداف الدراسة وتساؤلاتها استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية , بواسطة استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) وهي **أولا : الإحصاء الوصفي :**

1. المتوسط الحسابي .
2. الانحراف المعياري .
3. النسبة المئوية .
4. التكرارات .

ثانيا : الإحصاء التحليلي :

1. اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent Samples t - Test) .
2. تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) متبوعا باختبار شيفيه البعدي (Scheffe Post Hoc Tests)

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

اولا: عرض النتائج

ثانيا: مناقشة النتائج

الفصل الرابع
عرض النتائج

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إداريـــي الهيـــئة العامـــة للشباب والرياضة في دولة الكويت للوظائف الإدارية من وجهة نظر إداريـــي الاتحـــادات الرياضـــية والأنديـــة والمراكز المنتسبة للهيئة. وذلك بعد تحليل البيانات إحـــصائيا، وتمـــثل النـــتائج وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقا للمجالات التي تضمنتها أداة الدراســـة، وتسهيلا لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقا لأسئلة الدراسة حيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

مـــا واقـــع ممارسة إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة كما يراها إداريو الهيئات المنتسبة لها؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (3) يبين ترتيب المجالات ترتيبا تنازليا.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة (ن=147) على مجالات الدراسة

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	مجال المهام القيادية	2.97	.76	متوسطة
2	مجال التقويم	2.89	.93	متوسطة
3	مجال الإشراف والتوجيه	2.84	.88	متوسطة
4	مجال التنظيم	2.76	.82	متوسطة
5	مجال التخطيط	2.66	.80	متوسطة
6	مجال اتخاذ القرار	2.57	.87	متوسطة
	المجموع الكلي	2.78	.69	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (3) أن مجال المهام القيادية قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (.76)، وجاء مجال التقويم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (.93)، بينما جاء مجال اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (.87). وبتقدير درجة متوسطة.

فيما يلي عرض لمجالات الدراسة كلاً على حدة :

المجال الأول: مجال المهام القيادية

يشير الجدول رقم (4) إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المهام القيادية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	يتفهم الفلسفة العامة للشباب والرياضة	2.67	1.07	متوسطة
2	يحافظ على تنفيذ التعليمات والقوانين التي تصدر عن الهيئة العامة للشباب والرياضة	3.48	1.02	متوسطة
3	يضع أهدافا واقعية قابلة للتحقيق	2.88	1.05	متوسطة
4	يضع أهدافا متناسبة مع الإمكانات المتاحة	2.97	0.96	متوسطة
5	ينسق مع الهيئات المنتسبة للهيئة عند وضع الأهداف العامة	2.88	1.1	متوسطة
6	يراعي العدالة وتكافؤ الفرص عند التعامل مع الهيئات المنتسبة	2.70	1.08	متوسطة
7	يعمل على حل مشكلات الجهات المنتسبة للهيئة	2.74	1.02	متوسطة
8	يتعامل مع الهيئات المنتسبة بروح التعاون	2.89	1.21	متوسطة
9	يتبع المبدأ الديمقراطي في التعامل مع الهيئات المنتسبة للهيئة	2.80	1.12	متوسطة
10	يحترم آراء الهيئات المنتسبة للهيئة	2.90	1.02	متوسطة
11	يؤمن بأهمية الحركة الرياضية في صنع الأجيال	2.78	1.30	متوسطة
12	يحدد الاحتياجات المستقبلية لتطوير الرياضة الكويتية	2.73	1.04	متوسطة
	الكلي	2.97	0.76	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.84 – 2.67) وأن الفقرة رقم (2) والتي تنص على (يحافظ على تنفيذ التعليمات والقوانين التي تصدر عن الهيئة العامة للشباب والرياضة) قد جاءت في المرتبة الأول بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.02) ، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يتفهم الفلسفة العامة للشباب والرياضة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.07) ، بينما جاء المتوسط الكلي للمجال (2.97) وانحراف معياري (.76) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: التخطيط

يشير الجدول رقم (5) إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط

الجدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
13	يضع الخطط العامة والجزئية لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقا	2.57	1.12	متوسطة
14	يقوم بإعداد خطط استراتيجية طويلة المدى لتطوير الرياضة الكويتية	2.46	1.06	متوسطة
15	يضع برامج زمنية محددة لتنفيذ الخطط	2.78	0.92	متوسطة
16	يضع خطط بديلة لمقابلة الحالات الطارئة	2.62	1.08	متوسطة
17	يضع أولويات لتنفيذ الخطط	2.61	1.07	متوسطة
18	يضع تصورا لاعداد الكفاءات الإدارية والفنية	2.66	0.87	متوسطة
19	يضع الخطط بناء على الموارد والإمكانات المتاحة (البشرية المادية)	2.77	0.98	متوسطة
20	يحدد الاحتياجات المستقبلية لتطوير العمل في الهيئة على ضوء المستجدات العالمية	2.67	1.02	متوسطة
21	يمتلك الخبرة اللازمة لوضع الخطط في المجال الرياضي	2.56	1.07	متوسطة
22	يشرك الخبراء الفنيين في الهيئات المنتسبة عند وضع الخطط العامة للشباب والرياضة	2.67	1.07	متوسطة
23	يضع الموازنة الخاصة بالخطط	2.91	0.89	متوسطة
الكلي		2.66	0.80	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) إن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.91 – 2.46) وان الفقرة ذات الرقم (23) والتي تنص على (يضع الموازنة الخاصة بالخطط) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.91) فيما جاءت الفقرة ذات الرقم (14) والتي

تنص على (يقوم بإعداد خطط استراتيجية طويلة المدى لتطوير الرياضة الكويتية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.46). وجاء المتوسط الكلي للمجال (2.66) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: التنظيم

يشير الجدول رقم (6) إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التنظيم

الجدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التنظيم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
24	يعين الإداريين بناء على تخصصهم في المجال الإداري الذي يشرفون عليه	2.62	1.14	متوسطة
25	يعمل على وضع أهداف واضحة للأقسام الإدارية في الهيئة	2.84	0.85	متوسطة
26	يقسم الإدارة إلى أقسام ومجموعات يسهل إدارتها	2.97	0.96	متوسطة
27	يحدد السلطات والصلاحيات للأقسام الإدارية المختلفة	2.79	1.05	متوسطة
28	يراعي ان تكون خطوط السلطة والمسؤولية واضحة في التنظيم	2.76	1.06	متوسطة
29	يحدد المهام الوظيفية للأقسام الإدارية	3.01	0.98	متوسطة
30	يراعي مبدأ التخصص في توزيع المسؤوليات على العاملين	2.91	0.98	متوسطة
31	يسعى إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات لخدمة التنظيم الإداري في الهيئة	2.66	1.1	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
32	ينسق مع الهيئات المنتسبة في الأمور الخاصة بهذه الهيئات	2.63	1.01	متوسطة
33	يتابع ما يستجد في الأنظمة والقوانين الدولية الخاصة بالحركة الرياضية	2.79	1.27	متوسطة
34	ينهي معاملات الهيئات المنتسبة في الوقت المناسب	2.63	1.1	متوسطة
35	يوصل المعلومات بصورة منتظمة ودقيقة للهيئات المنتسبة	2.70	1.13	متوسطة
36	يتعامل مع المهام الموكلة له ضمن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل	2.61	1.11	متوسطة
	الكلي	2.76	0.82	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.01 – 2.61) وان الفقــرة ذات الرقم (29) والتي تنص (يحدد المهام الوظيفية للأقسام الإدارية) في المرتبة الأولى بمتوســط (3.01) ، فــيما جــاءت الفقرة ذات الرقم (36) والتي تنص على (يتعامل مع المهام الموكلة له ضمن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.61). وجاء المتوسط الكلي للمجال (2.76).وبتقدير درجة متوسطة.

المجال الرابع: الإشراف والتوجيه

يشير الجدول رقم (7) إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الإشراف والتوجيه

الجدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الإشراف والتوجيه

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
37	يقوم بزيارات ميدانية للهيئات المنتسبة للتعرف على واقع العمل بها	2.82	1.08	متوسطة
38	يقوم بالإشراف على تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الهيئة العامة	3.02	0.91	متوسطة
39	ينفذ المهام الإشرافية بدرجة عالية من تحمل المسؤولية	2.79	1.05	متوسطة
40	يشجع الهيئات المنتسبة على الابتكار والمبادرة	2.84	1.21	متوسطة
41	يقوم بإعداد دورات صقل وتأهيل للعاملين في الهيئات المنتسبة للهيئة	2.93	1.19	متوسطة
42	يهتم باستخدام الحوافز لتشجيع الهيئات المنتسبة	2.77	1.35	متوسطة
43	يتقبل النقد بروح طيبة	2.80	1.32	متوسطة
44	يحرص على اطلاع الهيئات المنتسبة على كل ما هو جديد ومفيد للحركة الرياضية	2.78	1.30	متوسطة
	الكلي	2.84	0.88	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.02 – 2.77) أما الفقرة ذات الرقم (38) والتي تنص على (يقوم بالإشراف على تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الهيئة العامة) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.02) ، فيما جاءت الفقرة ذات الرقم (42) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (يهتم باستخدام الحوافز لتشجيع الهيئات المنتسبة) وبمتوسط (2.77). وجاء المتوسط الكلي للمجال (2.84)وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة.

المجال الخامس: اتخاذ القرار

يشير الجدول رقم (8) إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وعلى مجال اتخاذ القرار

الجدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال اتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
45	يشارك الهيئات المنتسبة في صنع القرارات المتعلقة بهم	3.04	1.29	متوسطة
46	ينفذ مبدأ الديمقراطية في صنع القرارات	2.81	1.41	متوسطة
47	يراعي احتياجات الهيئات المنتسبة عند اتخاذ القرارات	2.56	1.09	متوسطة
48	يطبق سياسة اللامركزية في اتخاذ القرار في اغلب الأحيان لما فيه مصلحة العمل	2.57	1.23	متوسطة
49	ينفذ القرارات على جميع الهيئات المنتسبة بعدالة وشفافية	2.29	1.04	قليلة
50	يتخذ القرارات بناء على المصلحة العامة للحركة الرياضية	2.31	1.05	قليلة
51	يعمل على أن تكون المدة الزمنية لاتخاذ القرار منطقية ومعقولة لعدم إعاقة العمل	2.73	1.20	متوسطة
52	يعمل على إعطاء الأفراد السلطة الكاملة على إصدار القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم	2.65	1.09	متوسطة
53	يتبع نظام التفكير المنطقي قبل اتخاذ القرار	2.44	1.04	قليلة
54	يتعامل مع القرارات بموضوعية	2.48	1.1	قليلة
55	يتقبل النقد بروح طيبة	2.36	1.18	قليلة
	الكلي	2.57	0.87	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.04 – 2.29) وان الفقرة ذات الرقم (45) والتي تنص على يشارك الهيئات المنتسبة في صنع القرارات المتعلقة بهم قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.04) ، فيما جاءت الفقرة ذات الرقم (49) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (يتخذ القرارات على جميع الهيئات المنتسبة بعدالة وشفافية) بمتوسط (2.29). وجاء المتوسط الكلي للمجال (2.57)وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة.

المجال السادس: التقويم

يشير الجدول رقم (9) إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وعلى مجال التقويم

الجدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التقويم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
56	يعمل على إيجاد تقويم دوري للخطط العامة والفرعية للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف	2.89	1.21	متوسطة
57	يستعمل معايير واضحة للحكم لتقويم أداء الهيئات المنتسبة للهيئة العامة	2.80	1.23	متوسطة
58	يضع معايير لتقويم أداء العاملين في ضوء إنجاز الأعمال المكلفين بها	2.72	1.20	متوسطة
59	يراعي ربط إنجاز الأعمال بالأهداف التي سبق تحديدها	2.93	1.16	متوسطة
60	يراعي مناسبة الخطط لتحقيق الأهداف الموضوعة	3.13	1.08	متوسطة
61	يكيل بمكيال واحد عند تقويم إنجاز الهيئات المنتسبة للهيئة العامة	2.84	1.29	متوسطة
	الكلي	2.89	0.93	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.13 – 2.80) وأن الفقـرة ذات الرقم (60) والتي تنص على (يراعي مناسبة الخطط لتحقيق الأهداف الموضوعة) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.13) ، فيما جاءت الفقرة ذات الرقم (58) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (يضع معايير لتقويم أداء العاملين في ضوء إنجاز الأعمال المكلفين بها) بمتوسط (2.80) وجاء المتوسط الكلي للمجال (2.89) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إداريو الهيئة العامة لوظائف الإدارة في الهيئة العامة للشباب والرياضة تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة)؟

النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لإيجاد الفروقات في مدى الممارسة للوظائف الإدارية والجدول رقم (10) يوضح ذلك

جدول رقم (10)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة على جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير الجنس .

مجالات الدراسة	الذكور ن = 139		الإناث ن = 8		الفرق	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
المهام القيادية	3.00	0.76	2.42	0.49	0.58	2.112	*0.0363
التخطيط	2.70	0.80	2.00	0.34	0.70	2.450	*0.015
التنظيم	2.81	0.82	2.02	0.45	0.79	2.667	*0.0085
الإشراف والتوجيه	2.91	0.86	1.78	0.39	1.13	3.652	*0.0003
اتخاذ القرار	2.61	0.88	1.88	0.40	0.73	2.308	*0.022
التقويم	2.93	0.89	2.10	1.15	0.83	2.5014	*0.0134
الكلي	2.83	0.68	2.03	0.21	0.80	8.3202	*0.000

• = دالة عند مستوى (∝ ≤ 0.05) .

يتـــضح مـــن الجدول رقم (10) وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى (0.05) على جميع مجالات الاستبيان وعلى الاستبيان ككل تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور ، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن وجهة نظر الأفراد الذكور نحو درجة ممارسة إداريو الهيئة العامة للرياضة والشباب في دولة الكويت أعلى من وجهة نظر الإناث .

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

للإجابـــة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي والجدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة وتبعا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الدراسة والاستبيان ككل وتبعا لمتغير المؤهل العلمي

مجالات الدراسة	الثانوية العامة ن = 44		الدبلوم ن = 40		أعلى من البكالوريوس ن = 63	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
المهام القيادية	2.8	0.86	3.06	0.74	3.03	0.69
التخطيط	2.5	0.93	2.83	0.73	2.66	0.73
التنظيم	2.48	0.90	2.90	0.74	2.87	0.77
الإشراف والتوجيه	2.76	0.91	2.89	0.97	2.87	0.81
اتخاذ القرار	2.51	0.86	2.75	0.92	2.50	0.85
التقويم	3.05	1.06	2.85	0.79	2.79	0.90
الكلي	2.69	0.73	2.88	0.73	2.79	0.63

يتـــضح من الجدول رقم (11) ان هناك فروقا ظاهرية في متوسطات تقديرا أفراد عينة الدراســـة في درجة ممارسة الوظائف الإدارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد مصادر تلك الفروقات تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم(12) يوضح ذلك.

الجدول رقم (12)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة إداريو الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
المهام القيادية	بين المجموعات	1.760	2	0.87995	1.52012	0.222172
	داخل المجموعات	83.357	144	0.5788		
	الكلي	85.117	146			
التخطيط	بين المجموعات	2.287	2	1.14371	1.7808	0.17218
	داخل المجموعات	92.481	144	0.6422		
	الكلي	94.769	146			
التنظيم	بين المجموعات	4.980	2	2.4900	3.81417	*0.0243
	داخل المجموعات	94.008	144	0.6528		
	الكلي	98.988	146			
الإشراف والتوجيه	بين المجموعات	0.4250	2	0.2124	0.26841	0.76497
	داخل المجموعات	113.989	144	0.7915		
	الكلي	114.413	146			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.798	2	0.8990	1.1662	0.3144
	داخل المجموعات	111.009	144	0.7708		
	الكلي	112.807	146			
التقويم	بين المجموعات	1.829	2	0.91448	1.05791	0.34986
	داخل المجموعات	124.476	144	0.8644		
	الكلي	126.305	146			
الكلي	بين المجموعات	0.800	2	0.40004	0.8324	0.43705
	داخل المجموعات	69.199	144	0.4805		
	الكلي	69.999	146			

* دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتـــضح من الجدول رقم (12) عدم وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى (0.05) في درجـــة ممارســـة إداريو الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى لمتغير المؤهل العلمـــي على جميع المجالات باستثناء مجال التنظيم . ومن اجل التعرف على مصادر الفروق ولـــصالح مـــن وعلى مجال التنظيم استخدم الباحث اختبار شيفيه البعدي (Scheffe Post Hoc Tests) وذلك كما هو موضح في جدول رقم (13) .

جدول رقم (13)

نتائج اختبار شيفيه البعدي للتعرف على مصادر الفروق على مجال التنظيم تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط		الثانوية العامة	الدبلوم	أعلى من البكالوريوس
الثانوية العامة	2.48	الفرق		0.42	0.39
		الدلالة*		*0.018	*0.015
الدبلوم	2.90	الفرق			0.031
		الدلالة*			0.849
أعلى من البكالوريوس	2.87	الفرق			
		الدلالة*			

- دالة عند مستوى (0.05) .

يتضح من الجدول رقم (13) وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى (0.05) بين الثانوية العامة وبين الدبلوم بفارق وقدره (0.42) ولصالح أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدبلوم ، وإلى وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى (0.05) بين الثانوية العامة وبين حملة المؤهل العلمي أعلى من البكالوريوس بفارق وقدره (0.39) ولصالح أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي أعلى من البكالوريوس ، وإلى عدم وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى (0.05) بين حملة الدبلوم وبين عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي أعلى من البكالوريوس.

ج – النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة

للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي والجدول رقم (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة وتبعا لمتغير الخبرة

الجدول رقم (14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الدراسة والاستبيان ككل تبعا لمتغير الخبرة

مجالات الدراسة	اقل من (5) سنوات ن = 49		(5) إلى (10) سنوات ن = 51		اكبر من (10) سنوات ن = 47	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
المهام القيادية	2.86	0.74	3.15	0.79	2.88	0.72
التخطيط	2.57	0.78	2.83	0.85	2.57	0.76
التنظيم	2.69	0.91	2.84	0.81	2.76	0.73
الإشراف والتوجيه	2.71	0.89	3.00	0.94	2.81	0.79
اتخاذ القرار	2.58	0.83	2.61	0.99	2.52	0.79
التقويم	3.06	1.05	2.94	0.95	2.65	0.70
الكلي	2.74	0.64	2.9	0.77	2.70	0.64

يتضح من الجدول رقم (14) ان هناك فروقا ظاهرية في متوسطات تقديرا أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة الوظائف الإدارية تبعا لمتغير الخبرة، ولتحديد مصادر تلك الفروقات تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم(15) يوضح ذلك.

الجدول رقم (15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في وجهات نظرافراد عينة الدراسة في درجة ممارسة إداريو الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تبعا لمتغير الخبرة

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
المهام القيادية	بين المجموعات	2.635	2	1.318	2.3003	0.1038
	داخل المجموعات	82.482	144	0.5730		
	الكلي	85.117	146			
التخطيط	بين المجموعات	2.223	2	1.112	1.7296	0.1810
	داخل المجموعات	92.545	144	0.6430		
	الكلي	94.769	146			
التنظيم	بين المجموعات	0.559	2	0.2790	0.4087	0.6652
	داخل المجموعات	98.429	144	0.6840		
	الكلي	98.988	146			
الإشراف والتوجيه	بين المجموعات	2.171	2	1.085	1.3924	0.25179
	داخل المجموعات	112.243	144	0.779		
	الكلي	114.413	146			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.2140	2	0.1070	0.13666	0.872372
	داخل المجموعات	112.593	144	0.7820		
	الكلي	112.807	146			
التقويم	بين المجموعات	4.143	2	2.072	2.44183	0.0905
	داخل المجموعات	122.162	144	0.848		
	الكلي	126.305	146			
الكلي	بين المجموعات	1.043	2	0.5210	1.08860	0.3394
	داخل المجموعات	68.957	144	0.479		
	الكلي	69.999	146			

* دالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

يتـــضـح من الجدول رقم (15) عدم وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى (0.05) في درجـــة ممارســة إداريو الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى لمتغير الخبرة وعلى جميع المجالات .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولا: مناقشة النتائج

ثانيا: الاستنتاجات

ثالثا: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج هذه الدراسة التي هدفت لتقييم الواقع التطبيقي لممارسة إداريي الهيئة العامة لشباب والرياضة في دولة الكويت للوظائف الإدارية .

وإن الهدف من هذا الفصل هو محاولة الوصول إلى تفسير ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ترتبت على إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة للوقوف على الواقع الفعلي لتطبيقهم للوظائف الإدارية ومن ثم الخروج ببعض التوصيات .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما واقع ممارسة إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت للوظائف الإدارية من وجهة نظر إداريي الهيئات المنتسبة لها ؟

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي يوضح درجة ممارسة إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت على جميع مجالات الدراسة بأن درجة الممارسة جاءت بدرجة متوسطة, ويرى الباحث أن السبب قد يعود إلى بعض القصور في تطبيق وظائف الإدارة الحديثة , وأن هناك اتجاهات سلبية , وان الأعمال التي يتم ممارستها في الهيئة هي عبارة عن أفعال اعتاد الموظف على القيام بها دون إخضاعها إلى الإدارة الحديثة وتطبيقها بشكل علمي .

ولهذا سيتم مناقشة نتائج كل مجال على حده .

فيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة اعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية .

مجال المهام القيادية :

يتضح من الجدول رقم (4) ان هذا المجال حصل على المرتبة الأولى حيث أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات هذا المجال حصلت على درجة متوسطة في المقياس وبلغ المتوسط الحسابي لفقراته مجتمعة (2.97) وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة , وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته بين (2.67-3.48) .

ويعزى السبب إلى ان هناك قصوراً في فهم الفلسفة العامة للشباب والرياضة , وان الأهداف التي يتم وضعها من قبل الهيئة العامة لا يمكن تحقيقها وهذا ما دلت عليه النتائج المتعلقة بهذا المجال .

كما يعزى السبب إلى عدم إيمان بعض العاملين في الهيئة بأهمية الحركة الرياضية والشبابية في إعداد الشباب وبالتالي ينعكس هذا على التعرف وتحديد الاحتياجات الضرورية لتطوير الحركة الرياضية والشبابية .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبويني (1990) التي أشارت أن معلمي التربية الرياضية ليس لديهم اهتمام بالتطلعات المستقبلية .

كما اتفقت مع دراسة النبتيتي (1992) التي أشارت نتائجها إلى وجود نقص في الوعي التربوي بقيمة الأنشطة البدنية وأهميتها .

واتفقت أيضا مع دراسة عبدالله (1999) التي توصلت إلى ضرورة إعادة النظر في أهداف التربية الرياضية .

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دغش (1996) التي أشارت إلى أن درجة توافر الكفايات القيادية جاءت بدرجة كبيرة , وقد يعزى هذا الاختلاف إلى الاختلاف في عينة الدراسة ومكان إجراء الدراسة .

مجال التقويم :

يتضح من الجدول رقم (10) أن هذا المجال حصل على المرتبة الثانية , حيث اظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات هذا المجال حصلت على درجة متوسطة في المقياس وبلغ

المتوسط الحسابي لفقراته مجتمعة (2.89) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة , وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته بين (2.72 – 3.13).

ويعزى السبب بأن هناك ضعفاً واضحاً في استخدام معايير واضحة لتقويم الأداء , وان هناك قصوراً في إيجاد تقويم دوري للخطط العامة للتأكد من تحقيقها للأهداف, وان عملية التقويم بحاجة إلى عاملين مؤهلين علمياً ومختصين للوقوف على مدى ما تحقق من أهداف والتعرف على مناطق الضعف والقوة في الهيئة العامة للشباب والرياضة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العواملة(2001) التي أشارت إلى وجود ضعف في مستوى بعض المهام الإدارية.

مجال الأشراف والتوجيه :

يتضح من الجدول رقم (7) أن هذا المجال حصل على المرتبة الثالثة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات هذا المجال حصلت على درجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لفقراته مجتمعة (2.84) وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة , كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.77–3.02) ويشير الباحث بان التوجيه يعد من أهم النشاطات الإدارية وذلك لانه يتعلق بكيفية إتمام الأعمال إذ أن أول وأوسع أهداف الإشراف والتوجيه تحسين العملية الإدارية ووصولها إلى تحقيق الأهداف المقررة , إلا أن هذا المجال جاء بدرجة ممارسة متوسطة , ويعزي الباحث السبب أن هناك غموضاً في عملية التوجيه , وان الثقة بين الرئيس والمرؤوس متوسطة وبالتالي ينعكس هذا الأمر على ثقة المرؤوسين بأنفسهم والأيمان بقدراتهم لذلك لابد من الإشارة إلى أن دور التوجيه هو دور تحفيزي موجه نحو تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسينها من اجل تحقق الأهداف، وهذا يحتاج إلى أن الأسلوب الإنساني بين الرئيس والمرؤوسين والتخاطب بأسلوب واضح وسهل وهادف ومفهوم، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المومني (2003) بان ممارسة مشرفي مراكز الشباب جاءت متباينة من حيث الأهمية، كما اتفق مع دراسة الترك(2001) التي أشارت نتائجها إلى أن الكفايات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع بيلو ودبرو (Below& Deboreh,1998) والتي أشارت إلى أن القادة الإداريون يجب أن يتمتعوا بالكفاية الإدارية الفاعلة والعلاقات الإنسانية الناجحة.

مجال التنظيم:

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (6) ان هذا المجال حصل على المرتبة الرابعة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات هذا المجال حصلت على درجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لفقراته مجتمعه(2.76) وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.61-3.01) ويعزى السبب إلى أن علاقة الهيئة العامة للشباب والرياضة بالتنظيم كعملية إدارية تتمثل في الهيكل التنظيمي او الإطار الذي يحكم الأنشطة والعمليات التي من شأنها تحقيق الأهداف المحددة، بمعنى أن الهيكل او الإطار بمحتوياته وعناصره يمثل البيئة الداخلية التي تمارس فيها الهيئة أنشطتها، وهذا ينعكس على باقي الوظائف الإدارية والتي جاءت أيضا بدرجة تقدير متوسطة.

كما يعزى السبب إلى أن التنظيم لا يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد، كما انه يعكس العلاقة الشخصية المتداخلة بين العاملين في الهيئة العامة للشباب والرياضة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بامقيدح(1991) التي توصلت إلى أن هناك ضعف في المتابعة والتنظيم، بالاضافة الى عدم وجوج تطابق بين انماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الاداري.

مجال التخطيط

تشير النتائج المتعلقة بهذا المجال انه جاء بالمرتبة الخامسة، حيث جاءت جميع فقراته بدرجة متوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة تقدير قليلة، وبلغ المتوسط الحسابي لفقرته مجتمعه (2.66) وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة.

يعزى السبب إلى ان ارتباط التخطيط كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنبؤية، وقد يفسر ذلك عدم لجؤ الكثيرين من العاملين في الهيئة العامة للشباب والرياضة إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات والاختيار بين البدائل المتاحة مع أن هذا يتعارض مع أهم مبادئ التطوير التي تعنى بوجوب خوض تجربة التخطيط للمستقبل، بهذا نجد أن التخطيط يجب ان يكون تخطيطا استراتيجيا بمعنى شموله على ترتيب الأفكار ووضع الخطط، وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغييرا إيجابيا يشمل كل مكونات الهيئة العامة للشباب والرياضة، وهذا يستدل من خلال النتيجة التي توصلت إليها الفقرة

التي نصت على "يقوم بإعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى لتطوير الرياضة الكويتية" حيث جاءت درجة ممارستها بدرجة قليلة.

كما يعزى السبب أيضا إلى تدني مستوى إشراك العاملين في صياغة الأهداف التي تسعى الهيئة لتحقيقها وبالتالي ينعكس على أداء الهيئة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جون (John,2004) التي أشارت أن هناك معوقات كبيرة تواجه التخطيط.

مجال اتخاذ القرار

تشير النتائج المتعلقة بهذا المجال انه حصل على المرتبة السادسة، وبدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (2.57) ويعزى السبب نتيجة لاختلاف المديرين في الجوانب النفسية والشخصية،فانهم يختلفون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية، فهناك من يشجع المشاركة في اتخاذ القرار وهناك من يرفضها، لذلك فان عملية اتخاذ القرار عملية شخصية تتأثر بصفات وخصائص متخذ القرار التي يتم فيها صناعة القرار، ويؤكد الباحث انه كلما زادت المشاركة في صنع القرار كلما كانوا اقدر على فهم الهدف واكثر تحمسا لتنفيذه، وكلما قلت المشاركة كلما زادت المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الله (1999) التي توصلت إلى إعادة النظر في أهداف التربية ومشاركة المعلمين في صياغة الأهداف.

مناقشة نتائج السؤال الثاني :

هل هناك فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد ‹عينة الدراسة لدرجة ممارسة إداريو الهيئة العامة لوظائف الإدارة في الهيئة العامة للشباب والرياضة تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة)؟

أظهرت النتائج الموضحة في جدول (10) لاختبار ت وجود فروق دالة إحصائيا على جميع مجالات الدراسة لمتغير الجنس ولصالح الذكور ، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن وجهة نظر الأفراد الذكور نحو درجة ممارسة إداريو الهيئة العامة للرياضة والشباب في دولة الكويت أكثر إيجابية من وجهة نظر الإناث وان معظم هذه الوظائف الإدارية تقع على عاتقهم لتنفيذها.

كما أظهرت النتائج الموضحة في جدول (12) لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة ممارسة إداريو الهيئة العامة الرياضة والشباب لوظائف الإدارة

تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع المجالات باستثناء مجال التنظيم ، حيث تبين وجود فروق إحصائية دالة بين الثانوية العامة وبين الدبلوم ولصالح أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدبلوم . وإلى وجود فروق إحصائية دالة بين الثانوية العامة وبين حملة المؤهل العلمي أعلى من البكالوريوس ولصالح أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي أعلى من البكالوريوس . وإلى عدم وجود فروق إحصائية دالة بين حملة الدبلوم وبين عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي أعلى من البكالوريوس .

ويرى الباحث أن أصحاب المؤهلات العلمية العليا تكون وجهة نظرهم اكثر واقعية من أصحاب المؤهلات من الثانوية العامة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العواملة (1990).

كما أظهرت النتائج الموضحة في جدول (15) لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة ممارسة إداريو الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى لمتغير الخبرة وعلى جميع المجالات .وهذا يدل على تتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة تقديرهم لممارسة إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة للوظائف الإدارية ، ويرى الباحث أن هذا الاتفاق يدل على أن وجهة نظر إدارات الأندية و الاتحادات الرياضية متشابهة بمستوى ممارسة أداء إداريي الهيئة للوظائف الإدارية أو أن درجة أداءهم كانت بدرجة متوسطة وهذا مستوى لا يرقى إلى الطموح.

الاستنتاجات :

في ضوء هذه الدراسة ، وأهدافها وأسئلتها ، واستنادا لما تم من إجراءات إحصائية ، وتحليلا للنتائج وفي نطاق عينة الدراسة . توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية :

1. إن امتلاك إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة للوظائف الإدارية بدرجة متوسطة يعني أن هناك خللا في فهم طبيعة العمل الإداري المبني على أساس علمي مما يستوجب وقفة من قبل المعنيين لمعالجة هذا الأمر.
2. يظهر من خلال النتائج ان الدور التقليدي للذكور بدا واضحا في درجة ممارسة وظائف الإدارة بشكل اكبر من دور الإناث مما يستدعي ايلاء هذا الأمر أهمية اكبر من خلال (فتح المجال أمام الإناث للممارسة الإدارية وتوفير كل ما يلزم لنجاح هذا الدور).

التوصيات :

في ضوء ما أظهرته الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي :

1. تفعيل الوظائف الإدارية للإسهام في عمليات تطوير برامج العمل الخاصة بإداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت .
2. عقد دورات تأهيلية لإداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت في جميع مجالات الوظائف الإدارية التي تضمنتها الدراسة بشكل عام لا سيما وأنهم يمارسون هذه الوظائف جميعا بدرجة متوسطة الأمر الذي يتطلب الارتقاء بها وتطويرها لديهم .
3. الحرص على تعيين ذوي الكفاءات و المؤهلات العلمية وأصحاب الاختصاص في الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت مما يسهم ذلك في تطويرها و الارتقاء ببرامجها.
4. ضرورة تبادل الخبرات و الكفاءات الإدارية من خلال الزيارات المتبادلة وعقد الندوات و المحاضرات بين إداريي الهيئة .

المراجع

المراجع العربية :

إبراهيم، مروان عبدالمجيد. 2000م. **الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية**. دار الفكر العربي للطباعة والنشر. عمان. الأردن.

أبو حليمة ، فائق ، 2004 م. **الحديث في الإدارة الرياضية** . دار وائل للنشر . ط1 . عمان . الأردن .

احمد، محمد السيد. 1988 . **معوقات العمل الإداري في بعض الأندية الرياضية في محافظة القاهرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة. مصر

بامقيدح ، أنيس محفوظ عمر. 1991م. **تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية** . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

البدري، طارق .(2001) **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع

برعي، محمد خليل. 1987م. **مقدمة في القياس الاقتصادي**. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر.

الترك ، نجوى مصطفى . 2001م. **درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية** . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية .

الجوفي ، محمد أحمد لطفي . 1992 م. **خصائص المدير العام الفعال كما يتصوره القادة الإداريون بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية** . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك . اربد . الأردن .

حسام الدين، طلحة ومطر، عدلة. (1997) **مقدمة في الإدارة الرياضية**، القاهرة: دار الكتاب للنشر.

حمدان ، ساري ، هارون ، بسام. 1997م. **الكفايات المهنية والشخصية للعاملين في الصحافة الرياضية في الأردن** . مجلة دراسات .مجلد (24) العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، عدد (1) صفحة 211 –221.

الخالدي ، حسن محمد .1997 م. **المعوقات التي تواجه المنتخبات الوطنية لكرة القدم والحلول المقترحة لها.** رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الأردنية .

الخالدي، عايد محمد ، 2003 م. **المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر الاتحادات الرياضية في دولة الكويت** . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الأردنية.

خميس ، توفيق محمد أحمد . 1992م. **تقييم الاداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم بالوزارة ومديري الإدارات أنفسهم** . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

درة، عبدالباري. 1994م. **الإدارة الحديثة.** المركز العربي للخدمات الطلابية. عمان. الأردن.

دغـــش ، صالح . 1996م . **الكفايات القيادية الواجب توافرها لمشرفي مراكز الشباب ودرجة ممارســـتها مـــن قـبل مشرفي المراكز في الأردن من وجهة نظر الاعضاء** . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

الدويري ، عقيل . 1992م. **الكفايات السلوكية مدى توافرها لدى مدربي كرة القدم في الأردن مـــن وجهة نظر لاعبيهم** . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الأردنية . عمان . الأردن.

سمعان، وهيب وآخرون. 1975م. **الإدارة المدرسية الحديثة.** عالم الكتب.

طعامـــنة، محمد. 1996م. **اثـــر وحدات التطور الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن.** مجلة دراسات(العلوم الإدارية).23(2) ص 10 – 144.

الطـــويل، هاني. 1998م. الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر . عمان. الاردن.

عبوينـــي ، سوسن زكي يوسف. 1990م. **المشكلات الإدارية التي يعاني منها معلمو ومعلمات التربية الرياضية ومعرفة تطلعاتهم المستقبلية للتغلب على المشكلات الإدارية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اليرموك .

عـــثمان، محمد مختار. 1991م. **مبادئ علم الإدارة العامة.** الطبعة الأولى. بنغازي. منشورات جامعة قاريونس.

علاء الدين، عبد القادر. 1998. **دور الشباب في التنمية**. الإسكندرية:منشأة المعارف

العـــوائد ، مـــسعود ســـعيد مساعد .2001م. **تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعلـــيم فـــي سلطنة عمان في ضوء المهام الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديـــريات** . رســـالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة وأصول التربية . جامعة اليرموك .

عواملة ، مروان محمد . 1990م. **تقييم عملية اختيار مديري المدارس وطر نموهم المهني في الأردن** . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن

عـــوجان ، احمد إسماعيل . 1992م. **الكفايات التعليمية ودرجة ممارستها لدى معلمي التربية الرياضـــية لمـــرحلة التعليم الأساسي في الأردن** . رسالة ماجستير غية منشورة ، كلية التربية الرياضية ، الجامعة الأردنية .

الغويري ، عصام صالح ذيب. 2005م. **دراسة تقويمية لأداء إدارات مراكز الشباب من وجهة نظـــر منتـــسبيها في الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية التربية الرياضية ، الدراسات العليا. جامعة اليرموك .

القريوتـــي، محمـــد قاسم. 2004م. **مبادىء الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)**. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.

المخلافـــي ، محمـــد عـــثمان ، 1992م. **واقـــع الكفاءة الإدارية لدى مدراء المدارس الثانوية الاكاديمية الحكومية باليمن** . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن

المومني ، زياد . 2003م. **الكفايات الإدارية اللازمة لمشرفي مراكز الشباب ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين أنفسهم.** أبحاث اليرموك ، المجلد التاسع ، العدد الثاني .

المغربـــي، كامـــل وزويلـــف مهدي، وعلاونة، علي، وفريحات حيدر. 1995م. **أساسيات في الإدارة.** دار الفكر.

مياس ، أحمد. 1996. **الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديـــرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق** . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن

النبتيتـــي، خالـــد حسن. 1992م. **تخطيط وإدارة الأنشطة التربوية في التعليم الثانوي العام في الأردن**. رسالة دكتوراة. جامعة القاهرة.

النوري، عبد الغني. 1998م. مجلة التربية. العدد (87) وزارة التربية والتعليم. قطر.

الهواري، سيد.(1982) **الإدارة، الأصول والأسس العلمية**، القاهرة : مكتبة عين شمس.

الهيـــئة العامـــة للشباب والرياضة. (2005) **الدليل التعريفي للهيئة العامة للشباب والرياضة**، إدارة شوؤن الاعلام، الكويت

المراجع الأجنبية

Amelia A. Cherey , And Edwin A. Locke (1991) Relationships Among Goal Difficulty , Business Strategeies And Performance On Management Task .**Academy Of Management Journal** ,34 (2) 400-424.

Anderson .L.M(1986) The Evaluation Of Administrator Skill Of Higher Education in The Suburban County Of State Of Alaska . **Dissertation Abstract International** . 36 .6 .

Belew –Nyquist And Deborah Lynn , (1998). Elementary Teacher , Perceptions Of Effective School Leadership. **Dissertation Abstract International** , A 58/10p,3779.

Blalock Calolynw ,(1987) .Administrative Development Needs Of Department Chairman In Selected Four Years Private Liberal Arts Colleges. University Of Georgia . **Dissertation Abstract International . DAIA** 48/08p/1995 .

Booth Le-Quite –Joyce Reese (1987). The University System Of Means To Increases The Pool Of Black Administrators . . University Of Georgia DAIA A48/11p/1816.

Bradshaw ,D (1997) , Buiding School District University Partnerships Around Leadership Assessment And Development . Un Of North Carolina (U.S) **Dissertation Abstract International** ,AN/Ed 416199, P 22 .

Castaneda , Belen (1988) . Managerial Performance And Work Unit Outcomes : A Field Study . The University Of Wisconsin Madison, **Dissertation Abstract International DAI** 40(6) Dec 1988.

Costa , Carla Albuquerque ,2000k **Future Of Sport Management Research** , The Ohio State University .

Dell ,James ,I.E. (1975) The Professional Role Of School Superintendence As Perceived By Superintendence And Board President In Certain Pennsylvania Bublic School. **Disseration Abstract International** 36 (6) .

Douglas Olberding , J.1999 . **Measuring Planning Formality And Strategy Content In United State Olympic Sport Organization** , Univ .of Kentucky .

Nix ; Kristies (1990) Administrative Development Strategies For Academic Dean Colleges And Universities, Oklahoma State .Un. **Dissertation Abstract International** DAIA 50/09 , P2804.

John, M (2004) obstacles in sport management, **DAI-A,** 101/ 02

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية التربية الرياضية

قسم التربية البدنية

الأستاذ/ الدكتور .... المحترم.

تحية طيبة وبعد,,,

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى تقويم الواقع التطبيقي لممارسة إداري الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من وجهة نظر إداري الهيئات المنتسبة لها .

ونظراً لما تتمتعون به من تخصص وخبرة في هذا المحال يرجى التكرم بتحكيم هذا الاستبيان لاعتماد فقراته.

لذلك يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبيان بتمعن وعناية وإبداء ملاحظاتكم حول صحة الفقرات من الناحية اللغوية ومدى انسجامها مع المحور المحدد لبناء الاستبيان المقترح لتحقيق أهداف الدراسة وكتابة أي اقتراح ترونه مناسبا لتعديلها وإضافة فقرات مقترحة أن وجد على الأبعاد المختلفة للاستبيان.

شاكرا لكم حسن تعاونكم الدائم,,,,,,

الباحث

عبد الله مرداس عبد الله الشمالي

البيانات الشخصية

الدرجة العلمية : .... التاريخ : ....

ممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة على مجال " المهام القيادية"

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	التعديل إن وجد
1-	يحدد الفلسفة للشباب والرياضة			
2-	يحافظ على تنفيذ التعليمات والقوانين التي تصدر عن الهيئة العامة للشباب والرياضة			
3-	يضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق			
4-	يضع أهداف متناسبة مع الإمكانات المتاحة			
5-	ينسق مع الهيئات المنتسبة للهيئة عند وضع الأهداف العامة			
6-	يتابع الاتجاهات الحديثة في القيادة الرياضية			
7-	يراعي العدالة وتكافؤ الفرص عند التعامل مع الهيئات المنتسبة			
8-	يعمل على حل المشكلات الجهات المنتسبة للهيئة أولاً بأول			
9-	يتعامل مع الهيئات المنتسبة بروح التعاون			
10-	يتبع المبدأ الديمقراطي في التعامل مع الهيئات المنتسبة للهيئة.			
11-	يحترم آراء الهيئات المنتسبة للهيئة			
12-	يمثل قدوة حسنة في التصرف والالتزام			
13-	يؤمن بأهمية الحركة الرياضية في صنع الأجيال			
14-	يحدد الاحتياجات المستقبلية لتطوير الرياضة الكويتية			

ممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة على مجال " **التخطيط** "

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	التعديل إن وجد
1-	يضع الخطط العامة والجزئية لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقا			
2-	يقوم بإعداد خطط استراتيجية طويلة المدى لتطوير الرياضة الكويتية			
3-	يضع برامج زمنية محددة لتنفيذ الخطط			
4-	يضع خطط بديله لمقابلة الحالات الطارئة على الخطط الأصلية			
5-	يضع أولويات لتنفيذ الخطط			
6-	يقوم بإعداد الكفاءات الإدارية والفنية اللازمة لتنفيذ الخطط			
7-	يضع الخطط بناء على الموارد والإمكانات المتاحة (البشرية ، المادية)			
8-	يحدد الاحتياجات المستقبلية لتطوير العمل في الهيئة على ضوء المستجدات العالمية			
9-	يمتلك الخبرة اللازمة لوضع الخطط في المجال الرياضي			
10-	يشرك الخبراء الفنيين في الهيئات المنتسبة عند وضع الخطط العامة للشباب والرياضة			
11-	يضع الموازنة الخاصة بالخطط			

ممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة على مجال " **التنظيم** "

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	التعديل إن وجد
1-	يضع الرجل المناسب في المكان المناسب			
2-	يعيين الإداريين بناء على تخصصهم في المجال الإداري الذي يشرفون عليه			
3-	يعمل على وضع أهداف واضحة للأقسام الإدارية في الهيئة			
4-	يقسم الإدارة إلى أقسام ومجموعات يسهل إداراتها			
5-	يحدد السلطات والصلاحيات للأقسام الإدارية المختلفة			
6-	يعمل على أن تكون خطوط السلطة والمسئولية واضحة في التنظيم			
7-	يعمل على تحديد المهام الوظيفية للأقسام الإدارية يطبق مبدأ التخصص في توزيع المسؤوليات على العاملين			
8-	يعمل على تحديد المهام الوظيفية للأقسام الإدارية يطبق مبدأ التخصص في توزيع المسؤوليات على العاملين			
9-	يسعى إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات لخدمة التنظيم الإداري في الهيئة			
10-	يحرص على التنسيق مع الهيئات المنتسبة في الأمور الخاصة بهذه الهيئات.			
11-	متابعة ما يستجد في الأنظمة والقوانين الدولية الخاصة بالحركة الرياضية			

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	التعديل إن وجد
-12	يقوم بإنهاء معاملات الهيئات المنتسبة للوقت المناسب			
-13	يؤمن بسياسة (الباب المفتوح) في التعامل مع الهيئات المنتسبة			
-14	يقوم بتوصيل المعلومات بصورة منتظمة ودقيقة للهيئات المنتسبة			
-15	يؤدي المهام الموكلة له ضمن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل			

ممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة على مجال " **الإشراف و التوجيه** "

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	التعديل إن وجد
-1	يقوم بزيارات ميدانية للهيئات المنتسبة للتعرف على واقع العمل بها			
-2	يقوم بالإشراف على تنفيذ الخطط الموضوعية من قبل الهيئة العامة			
-3	يتعامل مع الهيئات المنتسبة بصورة ودية			
-4	يشرف على تنفيذ خطط الهيئات المنتسبة بصورة فعالة			
-5	يقوم بالعمل على درجة عالية من تحمل المسؤولية			
-6	يشجع الهيئات المنتسبة على الابتكار والمبادرة			
-7	يقوم بإعداد دورات صقل وتأهيل للعاملين في الهيئات المنتسبة للهيئة			
-8	يعمل على عقد دورات تأهيل للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات			
-9	يمتلك القدرة على الإشراف الميداني للأنشطة المختلفة			

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	التعديل إن وجد
10-	يهتم باستخدام الحوافز لتشجيع الهيئات المنتسبة			
11-	يتقبل النقد بروح طيبة			
12-	يحرص على اطلاع الهيئات المنتسبة على كل ما هو جديد ومفيد للحركة الرياضية			
13-	يستخدم أسلوب واضح ومحدد بالتعامل مع الهيئات المنتسبة			
14-	يعمل على الاستفادة من المستجدات العلمية في المجال الرياضي			

ممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة على مجال " **اتخاذ القرار** "

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	التعديل إن وجد
1-	يشارك الهيئات المنتسبة في صنع القرارات المتعلقة بهم			
2-	يحرص على مبدأ الديمقراطية في صنع القرارات			
3-	يراعي احتياجات الهيئات المنتسبة عند اتخاذ القرارات			
4-	يحرص على اللامركزية في اتخاذ القرار في اغلب الأحيان لما فيه مصلحة العمل			
5-	يتخذ القرارات على جميع الهيئات المنتسبة بعدالة وشفافية			
6-	يحرص على أن تكون القرارات بناء على المصلحة العامة للحركة الرياضية			
7-	يعمل على أن تكون المدة الزمنية لاتخاذ القرار منطقية ومعقولة لعدم إعاقة العمل			
8-	يعمل على إعطاء الأفراد السلطة الكاملة على إصدار القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم			
9-	يستخدم التفكير المنطقي قبل اتخاذ القرار			
10-	يدرس جميع القرارات بموضوعية			

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	التعديل إن وجد
11-	يتقبل النقد بروح طيبة			
12-	يتخذ القرارات المتعلقة بالهيئات المنتسبة دون الرجوع إلى أعلى درجة من المسؤولية			

ممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة على مجال " **التقويم** "

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	التعديل إن وجد
1-	يعمل على إيجاد تقويم دوري للخطط العامة والفرعية للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف			
2-	يستعمل معايير واضحة للحكم لتقويم أداء الهيئات المنتسبة للهيئة العامة			
3-	وضع معايير لتقويم أداء العاملين في ضوء إنجاز الأعمال المكلفين بها			
4-	يراعي ربط إنجاز الأعمال بالأهداف التي سبق تحديدها			
5-	يراعي مناسبة الخطط لتحقيق الأهداف الموضوعة			
6-	يكيل بمكيال واحد عند تقويم إنجاز الهيئات المنتسبة للهيئة العامة			

ملحق رقم (2)

أسماء الخبراء والمحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ . د فائق ابو حليمة	الجامعة الأردنية
2	أ . د عربي حموده	الجامعة الأردنية
3	أ . د بسام مسمار	الجامعة الأردنية
4	أ . د سهى أديب	الجامعة الأردنية
5	أ . د بسام هارون	الجامعة الأردنية
6	أ . د محمد عيد ديراني	الجامعة الأردنية
7	د . صادق الحايك	الجامعة الأردنية
8	د.جمال المنيس	جامعة الكويت
9	د. تغريد الملا	جامعة الكويت
10	د. خالد العنيزي	جامعة الكويت
11	د.طلال التويجري	جامعة الكويت
12	د.ماهر حجي	جامعة الكويت

ملحق رقم (3)

الاستبيان بصورته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية التربية الرياضية

قسم التربية البدنية

أخي العضو المحترم

تحية طيبة وبعد

ينوي الباحث إجراء دراسة بعنوان " تقويم الواقع التطبيقي لممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من وجهة نظر إداريي الهيئات المنتسبة أليها " .

الوظائف الإدارية : هي مجموعة القدرات التي يمارسها إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لإدارة الرياضة الكويتية .

تتكون هذه الإستبانه من ستة مجالات ، ويتضمن كل مجال عددا من الفقرات ، وقد صممت لتساعدك في أن تقدر درجة ممارسة الإداريين الذين تتعامل مهم بشكل مباشر بكل صدق وموضوعية ، وذلك بقراءة فقرات هذه الإستبانه بدقة وعناية ، ووضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت التقدير الذي تراه ملائما كي يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية صادقة للدراسة . وسيكون تقديرك سريا ، إذ لن يطلع علية سوى الباحث ، ولن يستخدم إلا لأغراض هذا البحث العلمي فقط .

مثال توضيحي: يمارس إداريي الهيئة العمة للشباب والرياضة .

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
11	يحترم أراء الهيئات المنتسبة للهيئة		(X)			

البيانات شخصية			
الجنس	ذكر	أنثى.	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	دبلوم.	بكالوريوس فاكثر :
الخبرة	اقل من 5 سنوات :	5إلى10 سنوات :	10 سنوات فاكثر :
نوع التبعية للهيئة العامة	إداري اتحاد	إداري نادي :	

يمارس إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة لمجال " **المهام القيادية**"

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1-	يتفهم الفلسفة العامة للشباب و الرياضة					
2-	يحافظ على تنفيذ التعليمات والقوانين التي تصدر عن الهيئة العامة للشباب والرياضة					
3-	يضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق.					
4-	يضع أهداف متناسبة مع الإمكانات المتاحة					
5-	ينسق مع الهيئات المنتسبة للهيئة عند وضع الأهداف العامة					
6-	يراعي العدالة وتكافؤ الفرص عند التعامل مع الهيئات المنتسبة.					
7-	يعمل على حل مشكلات الجهات المنتسبة للهيئة					
8-	يتعامل مع الهيئات المنتسبة بروح التعاون.					
9-	يتبع المبدا الديمقراطي في التعامل مع الهيئات المنتسبة للهيئة.					
10-	يحترم أراء الهيئات المنتسبة للهيئة.					
11-	يؤمن بأهمية الحركة الرياضة في صنع الأجيال.					
12-	يحدد الاحتياجات المستقبلية لتطوير الرياضة الكويتية					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
مجال التخطيط						
13-	يضع الخطط العامة والجزئية لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقا.					
14-	يقوم بأعداد خطط استراتيجية طويلة المدى لتطوير الرياضة الكويتية					
15-	يضع برامج زمنية محددة لتنفيذ الخطط.					
16-	يضع خطط بديلة لمقابلة الحالات الطارئة					
17-	يضع أولويات لتنفيذ الخطط					
18-	يضع تصور لإعداد الكفاءات الإدارية والفنية.					
19-	يضع الخطط بناء على الموارد والإمكانات المتاحة (البشرية – المادية)					
20-	يحدد الاحتياجات المستقبلة لتطوير العمل في الهيئة على ضوء المستجدات العلمية.					
21-	يمتلك الخبرة اللازمة لوضع الخطط في المجال الرياضي.					
22-	يشرك الخبراء الفنيين في الهيئات المنتسبة عند وضع الخطط العامة للشباب والرياضة					
23-	يضع الموازنة الخاصة بالخطط.					
مجال التنظيم						
24-	يعين الإداريين بناء على تخصصهم في المجال الإداري الذي يشرفون عليه					
25-	يعمل على وضع أهداف واضحة للأقسام الإدارية في الهيئة					
26-	يقسم الإدارة إلى أقسام ومجموعات يسهل إدارتها					
27-	يحدد السلطات والصلاحيات للأقسام الإدارية المختلفة					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
28-	يراعي ان تكون خطوط السلطة والمسؤولية واضحة في التنظيم					
29-	يحدد المهام الوظيفية للأقسام الإدارية					
30-	يراعي مبدأ التخصص في توزيع المسؤوليات على العاملين					
31-	يسعى إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات لخمة التنظيم الإداري في الهيئة					
32-	ينسق مع الهيئات المنتسبة في الأمور الخاصة بهذه الهيئات					
33-	يتابع ما يستجد في الأنظمة والقوانين الدولية الخاصة بالحركة الرياضية					
34-	ينهي معاملات الهيئات المنتسبة لوقت المناسب					
35-	يوصل المعلومات بصورة منتظمة ودقيقة للهيئات المنتسبة					
36-	يتعامل مع المهام الموكلة له ضمن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل					
مجال الإشراف و التوجيه						
37-	يقوم بزيارات ميدانية للهيئات المنتسبة للتعرف على واقع العمل بها					
38-	يقوم بالإشراف على تنفيذ الخطط الموضوعية من قبل الهيئة العامة					
39-	ينفذ المهام الإشرافية بدرجة عالية من تحمل المسؤولية					
40-	يشجع الهيئات المنتسبة على الابتكار والمبادرة					
41-	يقوم بإعداد دورات صقل وتأهيل للعاملين في					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	الهيئات المنتسبة للهيئة					
42-	يهتم باستخدام الحوافز لتشجيع الهيئات المنتسبة					
43-	يتقبل النقد بروح طيبة					
44-	يحرص على اطلاع الهيئات المنتسبة على كل ما هو جديد ومفيد للحركة الرياضية					
مجال اتخاذ القرار						
45-	يشارك الهيئات المنتسبة في صنع القرارات المتعلقة بهم					
46-	ينفذ مبدأ الديمقراطية في صنع القرارات					
47-	يراعي احتياجات الهيئات المنتسبة عند اتخاذ القرارات					
48-	يطبق سياسة اللامركزية في اتخاذ القرار في اغلب الأحيان لما فيه مصلحة العمل					
49-	يتخذ القرارات على جميع الهيئات المنتسبة بعدالة وشفافية					
50-	يتخذ القرارات بناء على المصلحة العامة للحركة الرياضية					
51-	يعمل على أن تكون المدة الزمنية لاتخاذ القرار منطقية ومعقولة لعدم إعاقة العمل					
52-	يعمل على إعطاء الأفراد السلطة الكاملة على إصدار القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم					
53-	يتبع نظام التفكير المنطقي قبل اتخاذ القرار					
54-	يتعامل مع القرارات بموضوعية					
55-	يتقبل النقد بروح طيبة					
مجال التقويم						
56-	يعمل على إيجاد تقويم دوري للخطط العامة					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	والفرعية للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف					
57-	يستعمل معايير واضحة للحكم لتقويم أداء الهيئات المنتسبة للهيئة العامة					
58-	يضع معايير لتقويم أداء العاملين في ضوء إنجاز الأعمال المكلفين بها					
59-	يراعي ربط إنجاز الأعمال بالأهداف التي سبق تحديدها					
60-	يراعي مناسبة الخطط لتحقيق الأهداف الموضوعة					
61-	يكيل بمكيال واحد عند تقويم إنجاز الهيئات المنتسبة للهيئة العامة					

Abstract

Assessment of implementation state of general committee of Youth and sport of Managerial duties at the state of Kuwait as perceived by managerial members

Prepared by
Abdullah Mirdas Abdullah Al- Shamaly

Supervisor
Dr. Zaid Al- Momani

The purpose of this study was to identify the managerial duties that public committee for youth and sports managerial staff must have. The study also sought to identify the practice degree of managerial functions as perceived by management staff at sport clubs and centers members at the committee and to identify the differences in the study sample point of view in their practicing degree of managerial functions attributed to gender, qualification and experience.

The researcher used descriptive survey mythology as it methodology suits the nature and purposes of the study.

The study sample consisted of all managerial members at sport clubs youth centers which follow the general committee of youth and sport. The study population consisted of 232 members sport clubs management boards, 120 members sport unions management members 112 randomly selected using.

The study sample was chose & by random, categorical method; taking into account the proportion of each category. The study sample consisted of 147 subjects.

The researcher prepared a questionnaire, to achive the study purposes. The questionnaire consisted of 72 items and included six major managerial fcatagres,. Each has a number of sub function and competencies.

The researcher used the statistical package (SPSS) for social sciences to analyze the study data.

The study concluded to the following results:

- The managerial staff of the general committee of youth and sports at the state of Kuwait have the functions and competencies under study with a moderate level.
- There was statistically significant differences on all study fields attributed to gender, in favor of males.
- There was no statistically significant differences in managerial staff of general committee of youth and sports practicing degree of managerial function attributed to experience in all study fields.

The researcher recommends the flowing:

- Initianing a list of managerial functions and duties needed for managerial staff at general committee of youth and sport at the state of Kuwait.
- the need of adopting the functions and competencies appeard in the study to contribute in the development process of special work programs of general committee of youth and sports managerial staff.
- There is a need for organizing qualification courses for general committee for youth and sport competencies fields included in this study especially, that they have these competencies in a moderate level which make a must to promote and develop them.